

АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА.

Часть 2. Руководящие указания по услугам

ПРЕДИСЛОВИЕ

ИСО (Международная организация по стандартизации) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитеты-члены ИСО). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ИСО. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в данном комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ИСО, также принимают участие в этой работе. ИСО тесно взаимодействуют с Международной электротехнической комиссией (МЭК) по всем вопросам стандартизации в области электротехники.

Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются комитетам-членам на голосование. Публикация в качестве международных стандартов требует одобрения по меньшей мере 75 % комитетов-членов, принимающих участие в голосовании.

Международный стандарт 9004-2 был подготовлен Техническим комитетом ИСО/ТК 176 «Административное управление качеством и обеспечение качества».

ИСО 9004 состоит из следующих частей под общим наименованием Административное управление качеством и элементы системы качества:

- Часть 1. Руководящие указания
- Часть 2. Руководящие указания по услугам
- Часть 3. Руководящие указания по обработанным материалам
- Часть 4. Руководящие указания по улучшению качества
- Часть 5. Руководящие указания по программам обеспечения качества
- Часть 6. Руководство по обеспечению качества при управлении проектом
- Часть 7. Руководящие указания по управлению конфигурацией

Часть 1 будет пересмотренным вариантом стандарта ИСО 9004-87.

Части 3 и 6 находятся на стадии разработки.

Приложения А, В и С настоящей части ИСО 9004 даются только для сведения.

ВВЕДЕНИЕ

Вопросам качества и удовлетворения требований заказчика во всем мире уделяется возрастающее внимание. Настоящий международный стандарт является ответом на это явление и призван побуждать организации и компании более эффективно осуществлять руководство аспектами качества в их деятельности по предоставлению услуг. Стандарт строится на принципах управления качеством, изложенных в международных стандартах ИСО серии 9000-9004. В нем признается, что любая неудача в области качества может повлечь за собой последствия, которые могут неблагоприятно сказаться на заказчике, организации и обществе. В стандарте далее признается, что предотвращение подобных неудач входит именно в обязанность руководства.

Достижение и поддержание определенного уровня качества в рамках организации зависит от системного подхода к управлению качеством, призванного обеспечить понимание и удовлетворение потребностей заказчика. Достижение определенного уровня качества делает необходимым соблюдение принципов качества на всех уровнях в организации, а также постоянный анализ и улучшение созданной системы управления качеством. Последняя основана на обратной связи восприятия заказчиками предоставляемых услуг.

Успешное осуществление управления качеством на этапе предоставления услуги создает значительные возможности для:

- улучшения исполнения услуги и удовлетворения требований заказчика;
- повышения производительности, эффективности и сокращения затрат;
- расширения рынка.

Для достижения этих преимуществ в системе качества услуг должны также учитываться аспекты человеческого фактора, вовлеченные в предоставление услуги, посредством:

- управления социальными процессами, связанными с предоставлением услуги;
- рассмотрения взаимодействия людей как одной из решающих составных частей качества услуг;
- признания важности восприятия образа, создавшегося у заказчика об организации, культуре и исполнении услуги;
- развития умений и способности персонала;
- стимулирования заинтересованности персонала в повышении качества и удовлетворении ожиданий заказчика.

1 Область применения

Настоящая часть международного стандарта представляет собой руководство по созданию и применению системы качества в рамках организации. Он основывается на общих принципах внутреннего управления качеством, описанных в ИСО 9004-87 и обеспечивает проведение всестороннего анализа системы качества в области предоставления услуг.

Стандарт может применяться при разработке системы качества для вновь созданной или модифицированной услуги. Он может также применяться непосредственно при внедрении системы качества для существующей услуги. Система качества охватывает все процессы, которые необходимы для обеспечения эффективной услуги от маркетинга до ее предоставления, и включает анализ услуги, предоставляемой заказчикам.

Описанные концепции, принципы и элементы системы качества применимы ко всем формам услуги - носит ли она характер чистой услуги или сочетается с производством и поставкой продукции. Это может быть продемонстрировано в виде концепции непрерывной цепочки ситуаций - от ситуации, когда услуга непосредственно связана с продукцией, до ситуации, когда продукция играет незначительную роль. Рис. 1 иллюстрирует данную концепцию для трех видов услуг.



Рис. 1 Содержание материальной продукции в данном виде услуг

Примечание 1. Оборудование или средства обслуживания также могут быть непосредственно вовлечены в процесс предоставления услуги. Например, торговые автоматы.

Концепции и принципы настоящего стандарта применимы к крупным и малым организациям. Хотя малая сервисная организация не будет иметь (в этом нет необходимости) сложную структуру, присущую более крупному предприятию, в ней применяются те же принципы. Разница заключается лишь в масштабе их применения.

В основном, заказчик будет конечным получателем услуги вне данной организации. Хотя часто он может выступать в качестве внутреннего получателя в рамках данной организации; это особенно относится к более крупным организациям, где заказчик может находиться на последующем этапе в процессе предоставления услуги.

Несмотря на то, что настоящий международный стандарт разработан преимущественно в расчете на внешних заказчиков, он может также применяться к внутренним заказчикам в целях всестороннего достижения требуемого качества.

Отбор рабочих элементов и степень их применения зависят от таких факторов, как обслуживаемый рынок, выбор сервисной организации, характер оказываемой услуги, процессы ее предоставления и потребности заказчика.

Приложение А дается только для сведения и содержит примеры услуг, на которые может распространяться настоящий международный стандарт. Эти примеры включают в себя деятельность по предоставлению услуг, всегда выполняемую отраслями промышленности.

2 Нормативные ссылки

Приводимые ниже стандарты включают положения, которые посредством ссылок на них в настоящем тексте, являются положениями этого документа. Во время публикации данного стандарта перечисленные издания были действующими. Все стандарты подвергаются пересмотру, поэтому участникам соглашений, основанных на этом международном стандарте, настоятельно рекомендуется рассмотреть возможность применения самых последних изданий указанных ниже стандартов. Члены МЭК и ИСО ведут учет действующих в настоящее время международных стандартов.

ИСО 8402:1986	Качество. Словарь
ИСО 9000:1987	Стандарты в области административного управления качеством и обеспечения качества. Руководящие указания по выбору и применению
ИСО 9004:1987	Административное управление качеством и элементы системы качества. Руководящие указания

3 Определения

В стандарте используются определения, данные в ИСО 8402, вместе со следующими определениями.

Примечания:

2. Термин «сервисная организация» используется также в значении «поставщик», если это уместно.

3. В целях обеспечения большей ясности некоторые имеющиеся определения (без примечаний) повторяются с указанием в скобках их источников.

3.1 **Организация** - компания, корпорация, фирма, предприятие или ассоциация, или их филиал, зарегистрированные в качестве отдельных юридических лиц или нет, общественные или частные, выполняющие свою самостоятельную функцию(и) и имеющие свою администрацию.

3.2 **Поставщик** - организация, предоставляющая продукцию или услугу заказчику.

Примечание 4. Поставщик иногда рассматривается как первая сторона в предпринимательской деятельности.

3.3 **Субподрядчик** - один из поставщиков сервисной организации по контракту.

3.4 **Заказчик** - получатель продукции или услуги.

Примечания:

5. Заказчиком может быть, например, конечный потребитель, пользователь, льготно обслуживаемый потребитель или покупатель.

6. Заказчик иногда рассматривается как вторая сторона коммерческой деятельности.

7. Заказчиком может выступать подразделение в рамках сервисной организации.

3.5 **Услуга** - результат взаимодействия поставщика и заказчика и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей заказчика.

Примечания:

8. Поставщик или заказчик могут быть представлены при взаимодействии как персоналом, так и оборудованием.

9. Деятельность заказчика в системе взаимодействия с поставщиком может быть существенна для предоставления услуги.

10. Поставка или использование материальной продукции может быть частью предоставления услуги.

11. Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции.

3.6 **Представление услуги** - деятельность поставщика, необходимая для обеспечения услуги.

3.7 **Качество** - совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, обеспечивающие удовлетворение обусловленных или предполагаемых потребностей (ИСО 84.02, 1986).

3.8 **Политика в области качества** - основные направления и задачи предприятия в области качества, сформулированные ее высшим руководством (ИСО 8402, 1986)

3.9 **Административное управление качеством** - аспект функции управления, определяющий и осуществляющий политику в области качества.

3.10 **Система качества** - совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, направленных на внедрение административного управления качеством (ИСО 8402, 1986),

4 Характеристики услуг

4.1 Характеристики услуги и процесса ее предоставления.

Требования к услуге должны быть четко выражены характеристиками, поддающимися определению и оценке заказчиком.

Процессы, обеспечивающие предоставление услуги, также нуждаются в выражении характеристиками, которые не всегда могут быть определены заказчиком, но непосредственно воздействуют на исполнение услуги.

Оба вида характеристик должны обладать способностью подвергаться оценке сервисной организацией на их приемлемость с помощью установленных стандартов.

Услуга или характеристика предоставления услуги может быть количественной (измеряемой) или качественной (сопоставимой) в зависимости от способа оценки и от того, производится ли эта оценка сервисной организацией или заказчиком.

Примечание 12. Многие качественные характеристики, субъективно оцененные заказчиками, могут быть подвергнуты количественному измерению сервисной организацией. Примеры характеристик, которые могут быть конкретизированы в документах, содержащих требования, включают в себя:

- средства обслуживания, возможности, численность персонала и количество материалов;
- время ожидания, время предоставления и технологические сроки;
- гигиену, безопасность, надежность и гарантию;
- реагирование, доступность, вежливость, комфорт, эстетику окружающей арены, компетентность, надежность, точность, завершенность, уровень мастерства, степень доверия и эффективную связь.

4.2 Управление услугами и характеристиками процесса предоставления услуги

В большинстве случаев управление услугой и предоставлением услуги может осуществляться только путем контроля процесса предоставления услуги. Поэтому измерение и контроль характеристик процесса являются существенными для достижения и поддержания требуемого уровня качества услуги. Хотя корректирующее действие иногда возможно в плане предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с целью влияния на качество услуги уже на стадии взаимодействия с заказчиком, когда оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно.

Процесс предоставления услуги может варьироваться от высоко механизированного (как это имеет место при прямом наборе номера при телефонном вызове) до сугубо персонализированного (в случае предоставления юридических, медицинских или консультационных услуг). Чем больше процесс определяется механизацией или детально разработанными процедурами, тем больше возможность применения структурированных и упорядоченных принципов системы качества.

5 Принцип системы качества

5.1 Ключевые аспекты системы качества

Рис. 2 показывает, что заказчик является центральным звеном трех ключевых аспектов системы качества. Он также показывает, что удовлетворенность заказчика может быть

достигнута только при наличии гармонии между ответственным руководством, людскими и материальными ресурсами, а также структурой системы качества.



Рис. 2 Ключевые аспекты системы качества

5.2 Ответственность руководства

5.2.1 Общие положения

Руководство несет ответственность за разработку политики в области качества услуги и удовлетворения заказчика. Ее успешная реализация зависит от того внимания, которое руководство уделяет разработке и эффективному функционированию системы качества.

5.2.2 Политика в области качества

На высшее руководство возлагаются ответственность и обязательства сервисной организации за политику в области качества. Оно должно разработать и документально оформить политику в области качества, касающуюся:

- уровня качества предоставляемой услуги;
- образа сервисной организации и ее репутации в области качества;
- целей обеспечения качества услуги;
- выбора подхода к достижению целей в области качества;
- роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

Руководство должно обеспечить, чтобы политика в области качества публиковалась, была понятной, осуществимой и проводилась в жизнь.

5.2.3 Цели в области качества

Реализация политики в области качества требует определения первоочередных задач по достижению целей в области качества. Первоочередные задачи должны включать:

- постоянное удовлетворение требований заказчика с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества услуги;
- учет социальных потребностей и необходимости защиты окружающей среды;
- эффективность при предоставлении услуги.

Руководство должно преобразовать первоочередные задачи в набор целей и мероприятий в области качества. Примерами этого могут служить:

- четкое определение потребностей заказчика и соответствующих мер в области качества;
- принятие профилактических мер и урегулирование, чтобы предупредить неудовлетворенность заказчика;
- оптимизация расходов, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и ее уровня качества;
- вовлечение всего персонала организации в создание требуемого уровня качества;

- непрерывный анализ требований, предъявляемых к услуге и достигнутого уровня, чтобы определить возможности по повышению качества услуг;
- предупреждение неблагоприятного влияния сервисной организации на общество и окружающую среду.

5.2.4 Ответственность и полномочия лиц, занятых в области качества

Для достижения целей в области качества руководство должно создать структуру системы качества, обеспечивающую эффективность управления, оценку и повышение качества услуги на всех этапах ее предоставления. Следует подробно определить общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество услуги. Сюда же относится обеспечение эффективной связи между заказчиком и поставщиком во всех случаях их непосредственного взаимодействия в рамках и вне сервисной организации. Ответственность и полномочия должны соответствовать средствам и методам, необходимым для достижения качества услуги.

Высшее руководство должно нести ответственность за разработку требований к системе качества. Оно должно или само выполнять эту обязанность, или назначить своего представителя, ответственного за создание систем качества, ее проверку, проведение постоянного анализа и принятие мер по ее совершенствованию.

В то время как персонал с конкретно определенными обязанностями может способствовать достижению качества, следует подчеркнуть, что он не является тем персоналом, который непосредственно создает качество. Эти сотрудники являются только частью системы качества. Область распространения последней должна охватывать все функции и требует привлечения, обязательности и эффективного взаимодействия всего персонала в сервисной организации для постоянного повышения качества.

5.2.5 Анализ со стороны руководства

Руководство должно обеспечить официальные периодические и независимые анализы системы качества для того, чтобы определить ее постоянную пригодность и эффективность для реализации политики и достижения целей в области качества. Особый упор следует сделать на необходимость или возможность повышения качества. Анализы должны осуществляться соответствующими членами руководства или компетентным, независимым персоналом, докладывающим результаты непосредственно высшему руководству.

Анализы должны заключаться в хорошо продуманных и всеобъемлющих оценках, базирующихся на всех соответствующих источниках информации, включая:

- выводы анализов по исполнению услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса ее предоставления в выполнении требования к услуге и удовлетворении заказчика (см. подраздел 6.4);
- выводы внутренних проверок применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении поставленных целей по качеству услуги (см. пункт 6.4.4);
- изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегией рынка, а также социальными условиями или условиями охраны окружающей среды.

Замечания, заключения и рекомендации, полученные в результате анализа и оценки, должны быть представлены в документальной форме руководству для принятия необходимых мер по разработке программы повышения качества услуги.

5.3 *Людские и материальные ресурсы*

5.3.1 Общие положения

Руководство должно обеспечить достаточные и необходимые ресурсы для внедрения системы качества и достижения целей в области качества.

5.3.2 Персонал

5.3.2.1 Стимулирование

Наиболее важный ресурс в любой организации - ее кадры. Это особенно важно в сервисной организации, где поведение и работа каждого сотрудника оказывают непосредственное воздействие на качество услуги.

В целях стимулирования персонала, его роста, установления необходимых взаимоотношений и выполнения работы руководство должно:

- подбирать сотрудников на основе их способности удовлетворять квалификационным требованиям, установленным для данного вида работы;

- обеспечивать условия работы, которые благоприятствуют наилучшему выполнению сотрудниками своих обязанностей и спокойным деловым взаимоотношениям;
- реализовывать возможности каждого сотрудника организации используя последовательные, созидательные методы работы и возможности большего вовлечения в работы по обеспечению качества;
- обеспечить понимание сотрудниками выполняемых и достигаемых задач и целей, включая их влияние на качество;
- обращать внимание на то, чтобы весь персонал ощущал свою причастность и влияние на качество услуги, предоставляемой заказчикам;
- поощрять усилия персонала, направленные на повышение качества, признавая заслуги и награждая за конкретные достижения;
- периодически проводить оценку факторов, стимулирующих сотрудников на обеспечение качества услуги;
- планировать продвижения по службе и рост сотрудников;
- ввести систему плановых мероприятий по повышению профессиональных умений и навыков персонала.

5.3.2.2 Подготовка и профессиональный рост кадров

Образование позволяет осознать необходимость изменений и обеспечивает средства, с помощью которых можно осуществить изменения и профессиональный рост.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся:

- подготовка исполнителей в области общего руководства качеством, включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и оценке эффективности системы качества;
- подготовка персонала не должна ограничиваться только теми, кто непосредственно отвечает за качество;
- обучение персонала по вопросам политики сервисное организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности заказчика;
- ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;
- методики для уточнения и проверки надлежащего уровня подготовки, полученной персоналом;
- подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных и анализа, определения и анализа проблем, корректирующих действия и повышения качества, совместной работы и методов взаимоотношений;
- необходимость тщательной оценки, необходимости аттестации персонала и предоставления соответствующей помощи, а также поощрения, где это необходимо;
- оценка деятельности персонала для определения его потенциальных возможностей и необходимости профессионального роста.

5.3.2.3 Общение с заказчиком

Обслуживающий персонал и особенно те, кто непосредственно взаимодействует с заказчиком, должны иметь соответствующие знания и необходимые навыки общения. Они должны уметь сформировать рабочую команду, которая может взаимодействовать естественным образом с внешними организациями и представителями, обеспечивая своевременное и регулярное предоставление услуг.

Совместные мероприятия, например, форумы по повышению качества, могут оказаться адъективными для улучшения взаимоотношений между персоналом и предоставить возможность для активного участия и сотрудничества в решении проблем.

Систематическое общение в рамках сервисной организации должно стать характерной чертой на всех уровнях руководства.

Важным средством развития взаимодействия и сервисных операций является наличие соответствующей информационной системы. К методам взаимодействия могут относиться:

- инструктажи руководства;
- совещания по обмену информацией;
- документированная информация;
- средства информационной технологии.

5.3.3 Материальные ресурсы

Материальные ресурсы, необходимые для сервисных операций, могут включать:

- оборудование и имущество, обеспечивающее предоставление услуги;
- складские помещения, транспортные и информационные системы;
- приборы, инструменты, программное обеспечение для оценки качества;
- рабочую и техническую документацию.

5.4 Структура системы качества

5.4.1 Общие положения

Сервисная организация должна разработать, создать, документально оформить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему качества как средство реализации принятой политики и целей в области качества услуг. Рабочие элементы системы качества описаны в разделе 5.

Элементы системы качества должны быть построены таким образом, чтобы создать адекватный механизм управления и обеспечения всеми рабочими процессами, влияющими на качество услуг.

В системе качества особое значение должно придаваться превентивным действиям, устраняющим возможность возникновения проблем, не принося при этом в жертву способность реагировать на недостатки и исправлять их если они появятся.

5.4.2 Петля качества услуг

Следует создать методики по системе качества, чтобы конкретизировать эксплуатационные требования для всех процессов, касающихся услуг, включая три основных процесса (маркетинг, проектирование и предоставление услуги), которые функционируют в петле качества услуги, как это показано на рис. 3.

На качество услуги, как оно рассматривается заказчиком, непосредственно влияют как указанные процессы, так и действия, связанные с функционированием обратной связи, которая способствует повышению качества услуги. Сюда относятся:

- оценка предоставленной услуги поставщиком;
- оценка полученной услуги заказчиком;
- проверки качества внедрения и эффективности всех элементов системы качества.

Обратная связь по вопросам качества должна быть также установлена между взаимодействующими элементами в петле качества.

5.4.3 Документация по качеству и протоколы

5.4.3.1 Система документации

Все элементы услуги, требования и положения, относящиеся к системе качества, должны быть определены и документально оформлены как часть всей документации данной сервисной организации. Соответствующая документация по системе качества включает следующее:

а) Руководство по качеству - должно обеспечить описание системы качества, на которое всегда будет даваться ссылка.

Оно должно содержать:

- описание политики в области качества;
- описание целей в области качества;
- структуру организации, включая распределение ответственности;
- описание системы качества со всеми элементами и положениями, которые ее формируют;
- практику организации в области качества;
- структуру и распределение документации по системе качества.

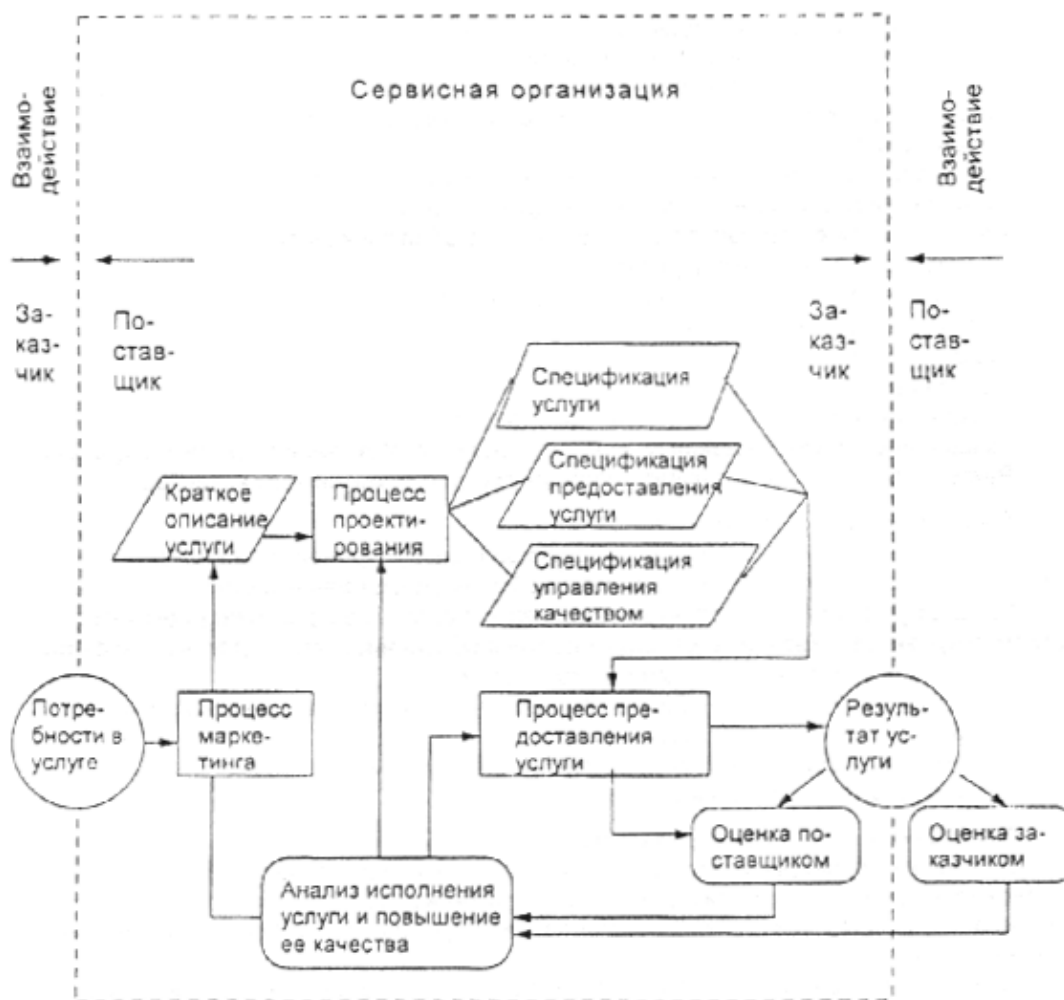


Рис. 3 Петля качества услуги

б) Программа качества - должна описывать конкретную практику в области качества, ресурсы и последовательность действий, касающихся данной услуги.

с) Методики - письменные установки, которые точно определяют цель и область деятельности сервисной организации по удовлетворению потребностей заказчика. Они определяют, как осуществлять, контролировать и протоколировать такую деятельность.

Методики должны быть согласованы, доступны персоналу и понятны всем, кто сталкивается с ними в процессе работы.

д) Протоколы качества - содержат информацию:

- о степени достижения целей в области качества;
- об уровне удовлетворенности или неудовлетворенности заказчика услугой;
- о результатах функционирования системы качества по проведению анализа и повышению качества услуги;
- об анализе по определению тенденций в области качества;
- о корректирующем действии и его эффективности;
- о соответствующей работе субподрядчика в области качества;
- о навыках и подготовке персонала;
- о сравнениях в области конкурентоспособности.

Протоколы качества должны быть:

- проверены на действительность;
- доступны для выдачи;
- сохранены в течение определенного периода;
- защищены от повреждения, утраты и ухудшения состояния в процессе хранения.

Руководство должно установить порядок доступа к протоколам качества.

5.4.3.2 Контроль за документацией

Вся документация должна быть разборчивой, датированной (включая даты пересмотра), четкой, легко опознаваемой и имеющей санкционированный статус.

Следует установить методику контроля за выпуском, распространением и пересмотром документов. Указанные методики должны обеспечить, чтобы документы были:

- утверждены уполномоченными на то лицами;
- выпущены и имелись в наличии там, где данная информация необходима;
- понятны и доступны пользователям;
- подвергнуты анализу на предмет любого необходимого пересмотра;
- изъяты в случае устаревания.

5.4.4 Внутренние проверки качества

Внутренние проверки качества следует проводить периодически для контроля применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации услуги (см. п. 6.2.3), спецификации предоставления услуги (см. п. 6.2.4) и спецификации управления качеством (см. п. 6.2.5).

Внутренние проверки качества должны быть спланированы, осуществлены и запротоколированы в соответствии с документацией компетентным персоналом, независимым от конкретной деятельности или проверяемой области.

Заключения проверки должны быть документально оформлены и представлены высшему руководству. Руководство, отвечающее за проверяемую деятельность, должно обеспечить принятие необходимых и соответствующих корректирующих действий согласно, заключениям проверки.

Следует дать оценку применению и эффективности корректирующих действий, предпринятых по результатам предыдущих проверок.

Примечание 13. Стандарт ИСО 10011-1 рекомендуется для получения дополнительной информации и руководства по проверке качества

5.5 Взаимодействие с заказчиками

5.5.1 Общие положения

Руководство должно установить эффективное общение между заказчиками и персоналом сервисной организации. Это решающее условие качества услуги, на которое рассчитывает заказчик.

Руководство может влиять на ожидание заказчика посредством создания соответствующего образа своей организации основанного на реальных действиях, предпринять для удовлетворения потребностей заказчика. Этот образ, представленный персоналом на всех уровнях, оказывает первостепенное влияние на взаимоотношение сервисной организации с заказчиком.

Персонал, имеющий прямые контакты с заказчиком, является важным источником информации для текущих процессов повышения качества. Руководство должно регулярно анализировать методы, используемые для активизации контактов с заказчиками.

5.5.2 Общение с заказчиками

Под общением с заказчиками понимается способность выслушивать их и предоставлять им необходимую информацию. Немедленно следует обращать внимание на трудности в отношениях или взаимодействии с заказчиками, включая внутренних. Указанные трудности являются важной информацией в отношении тех звеньев процесса предоставления услуги, которые необходимо улучшить. Эффективное общение с заказчиками включает в себя:

- описание услуги, ее области распространения, возможности и своевременности ее предоставления;
- указание стоимости услуги;
- объяснение взаимосвязей между услугой, ее предоставлением и стоимостью;
- объяснение заказчикам влияния любых проблем и способов их решения в случае возникновения;
- объяснения заказчикам того вклада, который они могут внести в качество услуги;
- предоставление адекватных и легко доступных средств эффективного общения;
- определение взаимосвязи между предложенной услугой и реальными потребностями заказчика.

О восприятии заказчиками качества услуги часто становится известно благодаря общению с персоналом сервисных организаций и использованию их средств.

Примечание 14. Использование неадекватных ресурсов может неблагоприятно сказаться на взаимоотношениях с заказчиками.

6 Рабочие элементы системы качества

6.1 Процесс маркетинга

6.1.1 Вопросы качества при изучении рынка и анализе

Одна из функций маркетинга состоит в определении и стимулировании потребности в услуге и спроса на нее, эффективные подходы к рынку включают в себя наблюдения и интервью для сбора информации о нем.

Руководство должно разработать процедуры планирования и применения рыночной деятельности. Элементы, связанные с качеством в области маркетинга, должны включать в себя:

- установление потребностей заказчика и его ожиданий в отношении предложенной услуги (например, потребительские вкусы, снижаемые категория и надежность услуги, наличие услуги, неустановленные ожидания или пристрастия заказчиков);
- дополнительные услуги;
- активность и деятельность конкурента;
- анализ законодательства (например, в области здравоохранения, безопасности и охраны окружающей среды) и соответствующих национальных и международных стандартов и правил;
- анализ и обзор требований заказчика, собранные данные об услуге и контракте. (Соответствующие краткие обзоры проанализированных данных должны быть сообщены персоналу, занятому проектированием и предоставлением услуги);
- консультацию со всеми соответствующими функциональными подразделениями сервисной организации с целью подтверждения их обязательств и способности удовлетворить требования по обеспечению качества услуги;
- непрерывное изучение меняющихся потребностей рынка, новой технологии и влияния конкуренции;
- применение управления качеством.

6.1.2 Обязательства поставщика

Обязательства поставщика в отношении заказчиков могут быть выражены между сервисной организацией и ее заказчиками в явной или подразумеваемой форме. Явные обязательства поставщика, такие, как гарантии, должны быть адекватно оформлены. До публикации документально оформленных обязательств следует проанализировать их согласованность с:

- документами по качеству;
- возможностями поставщика;
- соответствующими нормативными и законодательными требованиями.

В кратком описании услуги следует дать ссылку на эти обязательства (см. п. 6.1.3). Активная связь с заказчиками особенно важна, когда официально установлены обязательства поставщика.

6.1.3 Краткое описание услуги

После принятия решения о предоставлении услуги результаты изучения рынка, анализ и согласованные обязательства поставщика должны быть включены в краткое описание услуги.

Последнее определяет потребности заказчика и соответствующие возможности сервисной организации в виде совокупности требований и инструкция, что составляет основу для проектирования услуги.

6.1.4 Управление услугой

До разработки услуги руководство должно создать методики по планированию, организации и реализации начального этапа предоставления услуги и, где необходимо, ее завершения.

В обязанности руководства должно входить обеспечение всеми необходимыми ресурсами, оборудованием и техническими средствами в соответствии с запланированным графиком выполнения каждого процесса, способствующего начальному этапу предоставления услуги.

В планировании следует включить ответственность за то, чтобы и требования к услуге, и требования к предоставлению услуги содержали четкие положения по безопасности, потенциальной юридической ответственности и соответствующим мерам по уменьшению риска для персонала, заказчиков и окружающей среды.

6.1.5 Качество рекламы

Любая реклама услуги должна отражать специфику услуги и учитывать восприятие заказчиками качества предоставлением услуги. Функция маркетинга должна строиться на признании юридической ответственности за риск и финансовые последствия в случае предложения преувеличенных или необоснованных заявлений о качестве услуги.

6.2 Процесс проектирования

6.2.1 Общие положения

Процесс проектирования услуги включает преобразование краткого описания услуги (см. п. 6.1.3) в спецификации услуги, ее предоставления и управления качеством услуги с отражением выбора организацией ее целей, политики и стоимости.

Спецификация услуги определяет саму услугу, которая должна быть предоставлена, тогда как спецификация предоставления услуги определяет средства и методы, используемые для предоставления услуги. Спецификация управления качеством определяют методы оценки и контроля характеристик услуги и ее предоставления.

Разработка спецификации услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством является взаимозависимым и взаимодействующим процессом на всей стадии проектирования. Карты технологические процессов являются полезной методикой для наглядного описания всех видов деятельности, взаимосвязей и взаимозависимостей.

Принципы управления качеством должны применяться и к самому процессу проектирования.

6.2.2 Ответственность за проектирование

Руководство должно определить обязанности за проектирование услуги и обеспечить, чтобы все, кто причастен к проектированию, осознавали степень своей ответственности за достижение качества услуги. Предупреждение дефектов услуги на этапе проектирования обходится дешевле, чем их корректировка в процессе предоставления услуги.

Обязанности по проектированию должны включать:

- планирование, подготовку, оценку, техническое обслуживание и контроль спецификации услуги (см. п. 6.2.3), спецификации предоставлению услуги (6.2.4) и спецификации управления качеством (6.2.5);
- конкретизацию изделий и услуг, которое предстоит закупить для процесса предоставления услуги (6.2.4.3);
- применение анализов проекта для каждого этапа проектирования услуги (6.2.6);
- оценка соответствия процесса предоставления услуги после его реализации требованиям краткого описания услуги (6.2.7);
- актуализацию спецификации услуги, спецификаций предоставления услуги и спецификации управления качеством в ответ на данные обратной связи и другого внешнего стимула, когда это необходимо (6.2.5).

В процессе разработки спецификации услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством важно:

- планировать изменения спроса на услугу;
- проводить анализ для предвидения влияния возможных систематических и случайных недостатков, а также тех аспектов недостатков услуги, которые находятся вне контроля поставщиков;
- разработать планы на случай непредвиденных обстоятельств.

6.2.3 Спецификация услуги

Спецификация услуги должна содержать полную и точную формулировку предоставляемой услуги, включая:

- четкое описание характеристик услуги, подлежащих оценке заказчиком (п. 3.2.1);
- критерии приемлемости для каждой характеристики услуги.

5.2.4 Спецификация предоставления услуги

6.2.4.1 Общие положения

Спецификация предоставления услуги должна содержать методики предоставления услуги, описывающие способы, которые предстоит использовать в процессе предоставления услуги, включая:

- четкое описание характеристик предоставления услуги, которые непосредственно затрагивают исполнение услуги (3.2.1);
- критерий приемлемости для каждой характеристики предоставляемой услуги;
- требования в отношении материальных средств, детализирующие тип и количество оборудования, а также вспомогательных средств, необходимых для выполнения спецификации услуг;
- количество необходимого персонала и уровень его обучения;
- степень надежности субподрядчиков в вопросах закупки у них изделий и услуг.

Спецификация предоставления услуги должна учитывать цели, политику и возможности сервисной организации, равно как и любые требования в области здравоохранения, безопасности, охраны окружающей среды или другие законодательные требования.

6.2.4.2 Методики предоставления услуги

Разработка процесса предоставления услуги может успешно выполняться с помощью разделения процесса на отдельные рабочие этапы на основе методик, описывающих выполняемую на каждом этапе работу. Особое внимание следует уделить взаимосвязи отдельных рабочих этапов. Примерами таких рабочих этапов являются:

- предоставление информации об услугах, предлагаемых заказчиком;
- принятие заказа;
- установление положений по услуге и процессу предоставления услуги;
- выписывание счетов и сбор платежей за услугу.

Детальные карты технологического процесса предоставления услуги могут оказать помощь при таком разделении.

Примечание 15. Содержание, соответствующий порядок и завершенность рабочих этапов могут варьироваться согласно типу предоставляемой услуги.

6.2.4.3 Качество при закупках

Закупленные изделия и услуги могут быть решающими для качества, стоимости, эффективности и безопасности услуг, предоставляемых сервисной организацией. Закупкам изделий и услуг следует уделять такое же внимание при планировании, контроле и проверке, как и другим внутренним мероприятиям.

Сервисная организация должна установить рабочие связи с субподрядчиками, включая организацию обратной связи. Таким образом должна выполняться программа постоянного повышения качества и быстро устраняться или решаться все разногласия по качеству. Требования к закупкам должны включать как минимум:

- заказы на закупку, оформленные в виде описания или спецификаций;
- выбор квалифицированных субподрядчиков;
- согласованность требований к качеству и требование к обеспечению качества;
- согласованность по вопросам обеспечения качества, проверок, методов;
- положение по урегулированию разногласий по качеству;
- входной контроль продукции и услуг;
- протоколы входного контроля качества продукции и услуг.

При выборе субподрядчика сервисная организация должна учитывать:

- полученную непосредственно на месте оценку возможностей и/или элементов системы качества, необходимых для обеспечения качества:
- оценку образцов субподрядчика;
- предысторию отношений с избранным субподрядчиком и подобными субподрядчиками;
- результаты испытаний, полученные от подобных субподрядчиков;
- опыт других потребителей.

Примечание 16. Рекомендуется использовать стандарты ИСО 9001, ИСО 9002 или ИСО 9003 соответственно при закупке изделий или услуг.

6.2.4.4 Оборудование, поставленное поставщиком заказчиком для услуги и предоставления услуги

Сервисная организация должна гарантировать, чтобы при поставке оборудования, предназначенного для использования заказчиком, последнее подходило бы для заданных целей и чтобы к нему были приложены письменные инструкции, как требуется, по его использованию.

6.2.4.5 Идентификация услуги и прослеживаемость

Там, где это необходимо, сервисная организация должна определить и зарегистрировать источник любого изделия или услуги, которые входят составной частью в предоставлении услуги, включая ответственность персонала за проверку и другие действия по услуге в рамках процесса предоставления услуги, для обеспечения прослеживаемости в случаях несоответствия, жалоб заказчика и юридической ответственности.

6.2.4.6 Погрузочно-разгрузочные работы, складирование, упаковка, доставка и защита собственности заказчика

Сервисная организация должна ввести эффективный контроль за погрузочно-разгрузочными работами, складированием, упаковкой, доставкой, защитой собственности заказчиков, за которую она несет ответственность или с которой соприкасается в процессе предоставления услуги.

6.2.5 Спецификация управления качеством

Меры по управлению качеством должны быть разработаны как неотъемлемая часть процессов по предоставлению услуги: маркетинга, проектирования и предоставления. Спецификация управления качеством должна способствовать эффективному контролю каждого процесса, касающегося услуги, чтобы этот процесс постоянно удовлетворял спецификации услуги и требованиям заказчика.

Проектирование управления качеством включает:

- определение ключевых мероприятий в каждом процессе, которые существенно влияют на конкретную услугу;
- анализ ключевых мероприятий для выбора тех характеристик, измерение и контроль которых будут обеспечивать качество услуги;
- определение методов для оценки избранных характеристик;
- введение средств влияния на характеристики или на контроль их в рамках конкретных лимитов.

Применение принципов управления качеством к процессам предоставления услуги проиллюстрировано на примере ресторанного обслуживания, приведенном ниже.

- a) В качестве ключевого мероприятия в ресторанном обслуживании можно было бы назвать приготовление блюда и воздействие этого процесса на своевременность обслуживания заказчика.
- b) Характеристикой мероприятия, требующей измерения, могло бы быть время, затраченное на приготовление компонентов данного блюда.
- c) Методом оценки характеристики мог бы быть пробный хронометраж приготовления и сервировки блюда.
- d) Эффективная расстановка персонала и распределение продуктов могли бы гарантировать, что сервисная характеристика своевременности выдержана в заданных пределах.

6.2.6 Анализ проекта

В заключение каждого этапа проектирования услуги следует выполнить официальный документированный анализ проекта на соответствие краткому описанию услуги.

Проектная работа в конце каждого этапа должна быть проанализирована на предмет согласованности и способности удовлетворять требованиям:

- пунктов в спецификации услуги, относящихся к потребностям заказчика и его удовлетворенности;
- пунктов в спецификации предоставления услуги, относящихся к требованиям по услуге;
- пунктов в спецификации управления качеством, относящихся к контролю процессов услуги.

Среди проводящих анализ проекта лиц должны быть представители всех функциональных подразделений, от которых зависит качество услуги на рассматриваемом этапе. Анализ проекта должен установить настоящие и подсказать будущие проблемные участки и несоответствия и инициировать мероприятия так, чтобы:

- завершённые спецификации услуги и предоставления услуги удовлетворяли требованиям заказчика;
- спецификация управления качеством являлась адекватной для обеспечения точной информации о качестве предоставляемой услуги.

6.2.7 Аттестация спецификаций услуги, предоставления услуги и управления качеством

Новые и модифицированные услуги и процессы их предоставления должны пройти аттестацию с тем, чтобы удостовериться в завершенности их разработки и в том, что услуга отвечает требованиям заказчиков как в предсказуемых, так и в непредсказуемых условиях.

Аттестация должна быть определена, запланирована и выполнена до реализации услуги. Результаты должны быть документированы.

До начала предоставления услуги следует проверить следующее:

- согласованность услуги с требованиями заказчика;
- завершенность процесса предоставления услуги;
- наличие ресурсов для выполнения обязательств по услуге, особенно материальных и людских;
- соответствие услуги существующим правилам, стандартам, чертежам и спецификациям;
- наличие информации, предоставляемой заказчиком по использованию услуги.

Следует периодически повторять аттестацию документации на услуги с тем, чтобы убедиться, что данная услуга продолжает удовлетворять потребностям заказчика, соответствует спецификации услуги, и чтобы наметить возможные пути повышения качества предоставления услуги и ее контроля.

Переаттестация должна быть спланированным, документально оформленным мероприятием и должна учитывать имеющийся действительный практический опыт, влияние модификации на услугу и процессы, влияние кадровых перестановок, адекватность методик, инструкций, руководств и предложенных модификаций.

6.2.8 Контроль за изменением проекта

Спецификация услуги, спецификация предоставления услуги и спецификация управления качеством являются основными справочными документами по услуге и не должны меняться без достаточного обоснования и рассмотрения.

Целью контроля за изменением проекта является документальное оформление и управление изменениями в требованиях и методиках после того, как первоначальные спецификации были утверждены и, реализованы. Данный контроль должен обеспечить, чтобы:

- необходимость в изменении была определена, проверена и представлена для анализа и перепроектирования затронутой части услуги;
- изменения в спецификациях должным образом планировались, документировались, утверждались, реализовывались и протоколировались;
- представители всех функциональных подразделений, затрагиваемых изменением, участвовали в определении и утверждении этого изменения;
- воздействие изменений оценивалось (чтобы убедиться, что они дают ожидаемый результат и не снижают качества услуги);
- заказчики ставились в известность, когда изменения проекта будут затрагивать характеристики услуги и ее исполнение.

6.3 Процесс предоставления услуги

6.3.1 Общие положения

Руководство должно определить конкретную ответственность всего персонала, занятого реализацией процесса предоставления услуги, включая оценку поставщиком и оценку заказчиком. Предоставление услуги заказчиком влечет за собой:

- соблюдение предписанной спецификации предоставления услуги;
- контроль за выполнением положений спецификации услуги;
- корректировку процесса при появлении отклонений.

6.3.2 Оценка качества услуги поставщиком

Управление качеством должно являться составной частью процесса предоставления услуги. Оно включает:

- измерение и проверку всех ключевых операций процесса, чтобы избежать нежелательных тенденций и неудовлетворения заказчика;
- самоконтроль персонала, предоставляющего услугу, как составную часть процесса измерений;
- конечную оценку поставщиком при взаимодействии с заказчиком, чтобы последний мог сам оценить перспективное качество предоставляемой услуги.

6.3.3 Оценка качества услуги заказчиком

Оценка заказчиком является конечной мерой качества услуги или обслуживания. Реакция заказчика может быть немедленной или проявиться позднее и носить ретроспективный характер. Субъективная оценка часто будет единственным фактором в оценке заказчиком предоставленной услуги. Заказчики редко добровольно информируют сервисную организацию о

своей оценке качества услуги. Неудовлетворенные заказчики зачастую прекращают пользоваться услугами или заказывать их, не уведомляя об этом, что исключает проведение корректирующих действий. Ориентация на претензии заказчика как на меру его удовлетворенности может привести к неправильным выводам.

Примечание 17. Удовлетворение требований заказчика должно согласовываться с профессиональными стандартами и этикой сервисной организации.

Сервисные организации должны ввести практику постоянной оценки и определения степени удовлетворенности заказчика. Целью таких оценок должно быть установление как положительных, так и отрицательных результатов и их вероятного воздействия на предпринимательскую деятельность в будущем.

Оценка удовлетворения заказчика должна сосредоточивать внимание на том, насколько краткое описание услуги, спецификации и процесс предоставления услуги удовлетворяют запросы заказчика. Сервисная организация часто считает, что она предоставляет хорошую услугу, хотя заказчик с этим может и не согласиться, указывая на неадекватные спецификации, процессы или меры.

Следует проводить сравнение между оценкой, проведенной заказчиком и пониманием и оценкой, проведенной самим поставщиком, чтобы выявить совместимость двух мер качества и потребность в соответствующих действиях для повышения качества услуги.

6.3.4 Статус услуги

Статус выполненной работы на каждом этапе процесса предоставления услуги должен быть запротоколирован для того, чтобы определить соблюдение спецификации услуги и достижение удовлетворенности заказчика.

6.3.5 Корректирующее действие применительно к несоответствующим услугам

6.3.5.1 Ответственность

Определение и сообщение о несоответствующих услугах является обязанностью и ответственностью каждого служащего сервисной организации. Следует предпринять все меры для установления возможных несоответствий услуги до того, как они скажутся на заказчиках. Ответственность и полномочия, связанные с проведением корректирующего действия, должны быть определены в системе качества.

6.3.5.2 Определение несоответствия и корректирующее действие.

Независимо от того, когда было выявлено несоответствие, его следует зарегистрировать, проанализировать и исправить. Часто корректирующее действие будет состоять из двух этапов. Первый - немедленное позитивное действие, направление на удовлетворение потребностей заказчика. Второй - оценка основной причины несоответствия для определения любого необходимого долгосрочного корректирующего действия, направленного на предупреждение повторения выявленной проблемы.

Долгосрочное корректирующее действие должно соответствовать масштабу и последствию проблемы. Следует контролировать применение корректирующих действий для обеспечения их эффективности.

6.3.6 Контроль системы измерения

Должны быть разработаны методики контроля и ведения системы, используемой для измерения услуги. Средствами контроля являются опыт персонала, методики измерения и любые аналитические модели или программное обеспечение, используемые для измерения и проведения испытаний. Все измерение и испытания, включая исследования удовлетворенности заказчика и анкеты, подлежат аттестационному испытанию и испытанию на надежность. Использование, калибровка и поддержание в рабочем состоянии всего измерительного и испытательного оборудования, применяемого в процессе предоставления или оценки услуг, должны контролироваться для обеспечения достоверности решений или действий, основанных на данных измерениях. Погрешность измерения следует сравнить с требованиями и соответствующим измерением, предпринятым когда точность и/или требования к допускам не были достигнуты.

6.4 Анализ исполнения услуги и повышение ее качества

6.4.1 Общие положения

Следует ввести в практику проведение постоянной оценки процессов, касающихся услуги, с целью определения и активного использования возможностей, обеспечивающих повышение качества услуги. Для реализации таких оценок руководство должно создать и вести систему информации по сбору и распространению данных из всех соответствующих источников. Руководство должно назначить ответственных за систему информации и повышение качества услуги лиц.

6.4.2 Сбор данных и анализ

Получение данных измерений и функционирования услуга будет обеспечиваться посредством:

- оценки, проведенной поставщиком (включая управление качеством);
- оценки, проведенной заказчиком (включая реакцию заказчика, жалобы заказчика, требуемую информацию обратной связи);
- проверок качества.

Анализ этих данных позволит оценить степень достижения требований к услуге, определит возможности повышения ее качества, а также результативность и эффективность предоставленной услуги.

В целях обеспечения результативности и эффективности сбор и анализ данных должны представлять собой целенаправленную, упорядоченную и спланированную операцию, без какого-либо риска или случайности.

Установление систематических ошибок и их причины, а также их предотвращение должны быть основной целью анализа данных. Основная причина ошибки не всегда очевидна, но следует стремиться ее выявить. Это включает в себя потенциальную возможность человеческой ошибки, которая редко проявляется сразу. Гораздо чаще здесь имеет место скрытая причина. Очень часто ошибки, приписываемые персоналу или заказчикам, на самом деле возникают из-за упущений в функционировании услуги, связанных со сложными операциями или неадекватными методиками, окружающей средой, рабочими условиями подготовкой кадров, инструкциями или ресурсами.

6.4.3 Статистические методы

Современные статистические методы могут помочь в большинстве случаев при сборе данных и их применении, если речь идет об улучшении понимания запросов заказчика, управлении процессами, изучении возможностей, прогнозировании, или об измерении качества для облегчения принятия решений.

6.1.4 Повышение качества услуги

Должна существовать программа, направленная на постоянное повышение качества услуги, а также на достижение результативности и эффективности полного цикла операций по услуге, включая определение:

- характеристик, в случае улучшения которых заказчик и сервисная организация получили бы наибольшую выгоду;
- любых изменений требований рынка, которые, вероятно, окажут влияние на класс предоставляемой услуги;
- любых отклонений от заданного качества услуги, происходящих вследствие неэффективности или недостаточности контроля, предусмотренного в системе качества;
- возможности снижения затрат в процессе технического обслуживания и повышения качества предоставляемой услуги. (Это требует применения системных методов количественной оценки затрат и получаемой выгоды).

Мероприятия по повышению качества услуги должны учитывать необходимость как краткосрочного, так и долгосрочного повышения качества и включать в себя:

- определение данных для сбора;
- анализ данных и приоритетное рассмотрение тех операций, которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие на качество услуги;
- передачу результатов анализов по обратной связи оперативному руководству с рекомендацией по немедленному повышению качества услуги;
- периодический доклад высшему руководству для анализа рекомендаций по долгосрочному повышению качества (п. 5.2.5).

Сотрудники различных подразделений сервисной организации, работая вместе, могут предложить полезные идеи по повышению качества и снижению затрат. Руководство должно

побуждать персонал на всех уровнях вносить свой вклад в программы повышения качества, поощряя их усилия и участие.

Приложение А (информативное)

Примеры услуг, к которым может применяться настоящая часть международного стандарта

Услуги, связанные с гостеприимством

Общественное питание, гостиницы, туризм, развлечения, радио, телевидение, отдых.

Средства связи

Аэропорты и авиалинии, автодорожный, железнодорожный и морской транспорт, телекоммуникации, почта, информация.

Здравоохранение

Медицинский персонал/врачи, больницы, скорая помощь, медицинские лаборатории, дантисты, окулисты.

Техническое обслуживание

Электрооборудование, механическое оборудование, транспортные средства, отопительные системы, кондиционирование воздуха, строительство, ЭВМ.

Коммунальные услуги

Чистка, управление ликвидацией отходов, водоснабжение, уход за землей, электро-, газо- и энергоснабжение, пожарная служба, полиция, общественные услуги.

Торговля

Оптовая и розничная торговля; фирмы, имеющие запасы готовой продукции; распределительные организации; маркетинг; упаковка.

Финансы

Банковское дело: страхование; пенсии; услуги, связанные с собственностью; бухгалтерский учет.

Профессиональные услуги

Архитекторы, инспекторы, юристы, исполнение законов, безопасность, проектирование, управление проектом, общее руководство качеством, консультации, образование и подготовка.

Управление делами

Персонал, компьютеризация, обслуживание офисов.

Технические услуги

Консультации, фотографии, испытательные лаборатории.

Закупочные услуги

Заключение контрактов, управление материально-техническим снабжением и распределением.

Услуги в научной области

Научные исследования, разработки, изучения, помощь в принятии решений.

Примечание 19. Промышленные компании также обеспечивают внутренние услуги в области маркетинга, системах доставки и послепродажном обслуживании.

Приложение В (информативное)

Перечень перекрестных ссылок элементов системы качества и разделов стандартов

Раздел (или подраздел) в ИСО 900-4-2-	Наименование	Соответствующий раздел (или подраздел) в ИСО
---------------------------------------	--------------	--

91		9004-87
4.	Характеристики услуги	7.2
4.1.	Характеристики услуги и процесса ее представления	7.2
4.2.	Управление услугами и характеристиками процесса предоставления услуги	11.4
5.	Принципы системы качества	5
5.1.	Ключевые аспекты системы качества	5.1.1
5.2.	Ответственность руководства	4
5.2.2.	Политика в области качества	4.2
5.2.3.	Цели в области качества	4.2, 6.19
5.2.4.	Ответственность и полномочия лиц, занятых в области качества	5.2.2
5.2.5.	Анализ со стороны руководства	5.5
5.3.	Людские и материальные ресурсы	5.2.4
5.3.2.	Персонал	18
5.3.2.1.	Стимулирование	18.3
5.3.2.2.	Подготовка и профессиональный рост кадров	18.1, 18.2
5.3.2.3.	Общение	7.3
5.3.3.	Материальные ресурсы	5.2.4
5.4.	Структура системы качества	4.4, 5.2.1
5.4.2.	Петля качества услуги	5.1
5.4.3.	Документация по качеству и протоколы	5.2.5, 5.3, 17
5.4.3.1.	Система документации	5.3.2
5.4.3.2.	Контроль за документацией	17.2
5.4.4.	Внутренние проверки качества	5.4
5.5.	Непосредственное взаимодействие с заказчиками	7.3
5.5.2.	Взаимоотношения с заказчиками	7.3
6.	Рабочие элементы системы качества	5
6.1.	Процесс маркетинга	7
6.1.1.	Качество и изучение рынка	7.1, 19
6.1.2.	Обязательство поставщика	8.2.4
6.1.3.	Краткое описание услуги	7.2
6.1.4.	Управление услугой	8.7
6.1.5.	Качество при рекламировании	0.4.2.2
6.2.	Процесс проектирования	8
6.2.2.	Ответственность за проектирование	8.2
6.2.3.	Спецификация услуги	8.1, 8.2, 8.3
6.2.4.	Спецификация представления услуги	10
6.2.4.2.	Методики предоставления услуги	10.1
6.2.4.3.	Качество при закупках	9, 12.1
6.2.4.4.	Оборудование, поставленное	13.3

	поставщиком заказчиком для услуги и предоставления услуги	
6.2.4.5.	Определение услуги и прослеживаемость	11.2, 19
6.2.4.6.	Погрузочно-разгрузочные работы, складирование, упаковка, доставка и защита собственности заказчиков	16
6.2.5.	Спецификация управления качеством	12.2
6.2.6.	Анализ проекта	8.5, 8.5.2
6.2.7.	Аттестация спецификаций услуг, представления услуг и управления качеством	8.4, 8.5.3, 8.7, 8.9
6.2.8.	Контроль за изменением проекта	8.8
6.3.	Процесс представления услуги	10, 12.3
6.3.2.	Оценка качества услуги поставщиком	12
6.3.3.	Оценка качества услуги заказчиком	7.3
6.3.4.	Статус услуги	11.7
6.3.5.	Корректирующее действие применительно к несоответствующим услугам	11.8, 14, 15
6.3.5.1.	Ответственность	15.2
6.3.5.2.	Определение несоответствия и корректирующее воздействие	14, 15
6.3.6.	Контроль системы измерения	11.3, 13
6.4.	Анализ исполнения услуги и повышение ее качества	16.3
6.4.2.	Сбор данных и анализ	15.5
6.4.3.	Статистические методы	20
6.4.4.	Повышение качества услуги	6

**Приложение С
(информативное)**

БИБЛИОГРАФИЯ

- | | | |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | ИСО 9001-87 | Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании |
| 2 | ИСО 9002-87 | Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже |
| 3 | ИСО 9003-87 | Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытании |
| 4 | ИСО 10011-1-90 | Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 1. Проверка |
| 5 | ИСО 10011-2-91 | Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 2. Квалификационные критерии для экспертов-аудиторов систем качества |
| 6 | ИСО 10011-3-91 | Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 3. Управление программами проверок |
| 7 | ИСО 10012-1-91 ¹ | Требования к обеспечению качества измерительного оборудования. Часть 1. Управление измерительным оборудованием |

¹ Должно быть опубликовано

