

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ

ISO 9004

Третья редакция

2009-11-01

Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – Подход с точки зрения менеджмента качества

Номер для ссылки
ISO 9004:2009 (E)



«Практический менеджмент качества» (А.В. Горбунов)

www.pqm-online.com

Не является официальным переводом! Только для целей ознакомления!

ISO 9004:2009 (E)

Содержание

Предисловие.....	4
Введение	5
1. Область применения.....	7
2. Нормативные ссылки	7
3. Термины и определения	7
4. Управление для достижения организацией устойчивого успеха	7
4.1 Общие положения	7
4.2 Устойчивый успех.....	8
4.3 Организационная среда	8
4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания.....	8
5. Стратегия и политика.....	9
5.2. Формулирование стратегии и политики	9
5.3. Развертывание стратегии и политики	10
5.3.1. Общие положения	10
5.3.3. Развертывание	11
5.4. Информирование о стратегии и политике	11
6. Менеджмент ресурсов	11
6.1. Общие положения	11
6.2. Финансовые ресурсы	11
6.3. Персонал организации.....	12
6.3.1. Управление персоналом.....	12
6.3.2. Компетентность персонала	12
6.3.3. Вовлечение и мотивирование персонала.....	13
6.4. Поставщики и партнеры	13
6.4.1. Общие положения	13
6.4.2. Выбор, оценка и повышение возможностей поставщиков и партнеров.....	14
6.5. Инфраструктура	14
6.6. Производственная среда.....	15
6.7. Знания, информация и технологии.....	15
6.7.1. Общие положения	15
6.7.2. Знания	15
6.7.3. Информация	16
6.7.4. Технологии.....	16
6.8. Природные ресурсы.....	16
7. Менеджмент процессов.....	17
7.1. Общие положения	17
7.2. Планирование и контроль процессов.....	17
7.3. Ответственность и полномочия в процессах.....	18
8. Мониторинг, измерения, анализ и оценка	18
8.1. Общие положения	18
8.2. Мониторинг	18
8.3. Измерения.....	18
8.3.1. Общие положения	18
8.3.2. Ключевые показатели деятельности	19
8.3.3. Внутренний аудит	19
8.3.4. Самооценка.....	20
8.3.5. Бенчмаркинг.....	21
8.4. Анализ	21
8.5. Оценка информации, полученной в ходе мониторинга, измерения и анализа.....	22
9. Улучшение, инновации и обучение	23



ISO 9004:2009 (E)

9.1. Общие положения	23
9.2. Улучшение	23
9.3. Инновации.....	24
9.3.1. Общие положения	24
9.3.2. Применение	24
9.3.3. Определение сроков	24
9.3.4. Процесс	24
9.3.5. Риски	24
9.4. Обучение.....	24
Приложение А.....	26
Приложение Б.....	49
Приложение В.....	54
Библиография	56



ISO 9004:2009 (E) Предисловие

Международная организация по стандартизации (ИСО) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (членов ИСО). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ИСО. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ИСО, также принимают участие в работах. Что касается стандартизации в области электротехники, ИСО работает в тесном сотрудничестве с Международной электротехнической комиссией (МЭК).

Международные стандарты разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ИСО/МЭК, Часть 2.

Основной задачей технических комитетов является разработка международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются членам ИСО на голосование. Для публикации проекта в качестве международного стандарта требует одобрения, по меньшей мере, 75 % членов ИСО, принимающих участие в голосовании.

Следует иметь в виду, что некоторые элементы настоящего международного стандарта могут быть объектом патентных прав. ИСО не берет на себя ответственность за идентификацию какого-либо или всех таких патентных прав.

Международный стандарт ИСО 9004 был разработан Техническим комитетом ИСО/ТК 176, Менеджмент качества и обеспечение качества, Подкомитет ПК 2, Системы качества.

Настоящее третье издание ИСО 9001 отменяет и заменяет второе издание (ИСО 9004:2000), которое было пересмотрено в соответствии с текущей ситуацией. Организации, в прошлом применявшие ИСО 9002:1994 и ИСО 9003:1994, могут использовать настоящий международный стандарт, исключив определенные требования в соответствии с подразделом 1.2.

Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – вот главное изменение акцента ИСО 9004, ведущее к значительным изменениям структуры и содержания стандарта.



ISO 9004:2009 (E)

Введение

Настоящий международный стандарт дает руководство для поддержания устойчивого успеха любой организации в сложной, предъявляющей требования и постоянно меняющейся среде с точки зрения менеджмента качества.

Устойчивый успех организации обеспечивается ее способностью удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе и с соблюдением соответствующего баланса. Устойчивый успех может быть достигнут посредством результативного управления организацией, через понимание среды, в которой действует организация, обучения и соответствующего применения либо улучшений, либо инноваций, либо того и другого одновременно.

Настоящий международный стандарт предполагает самооценку как важный инструмент для определения уровня зрелости организации, включающего в себя оценку лидерства, стратегии, системы менеджмента, ресурсов и процессов, для определения сильных и слабых областей, а также возможностей для либо улучшений, либо инноваций, либо того и другого одновременно.

Настоящий международный стандарт представляет более широкий взгляд на менеджмент качества, нежели ISO 9001; он учитывает потребности и ожидания всех существенных заинтересованных сторон и дает руководство по систематическому и непрерывному улучшению всей деятельности организации. На рис. 1 представлена расширенная модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе, включающая в себя элементы стандартов ISO 9001 и 9004.

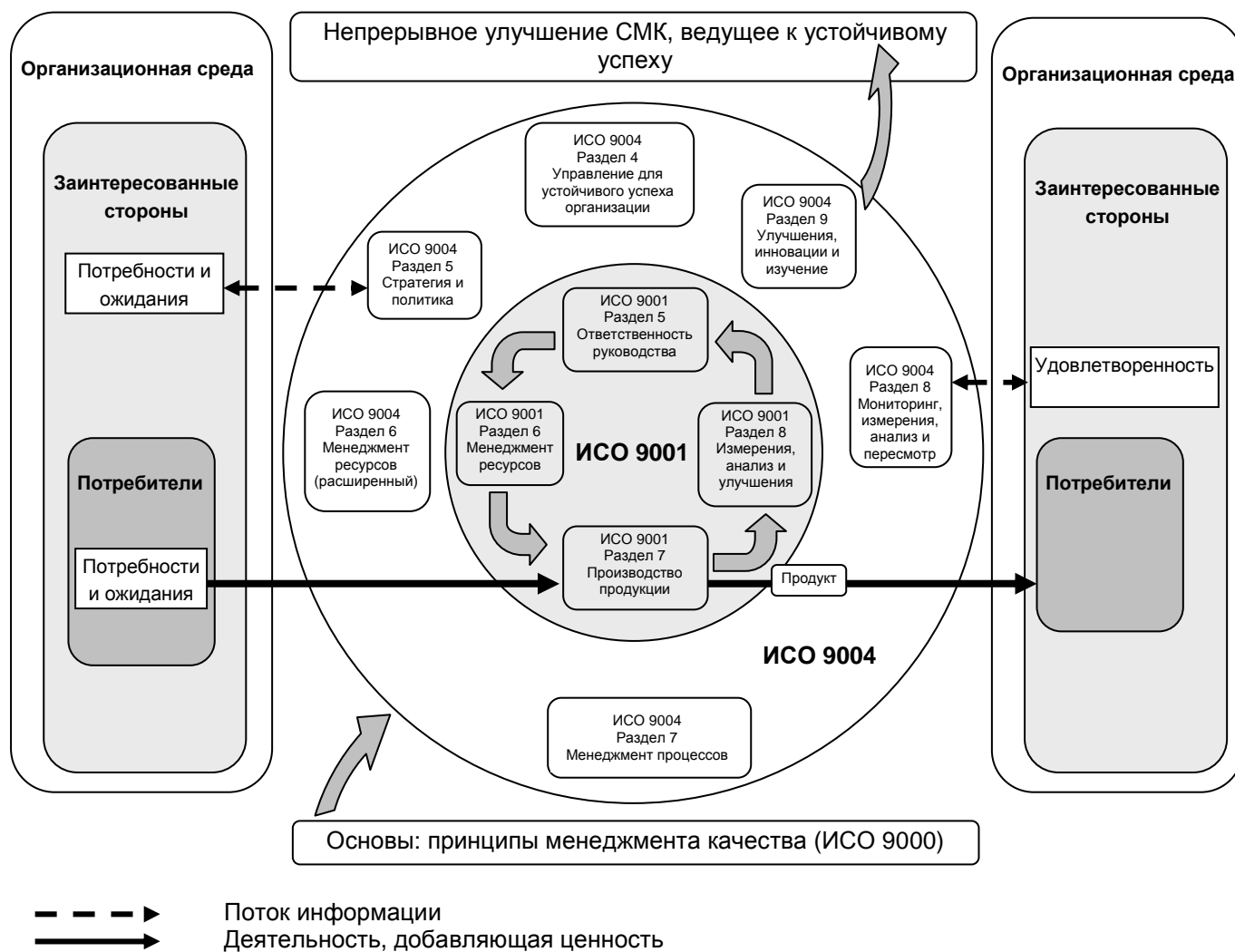


Рисунок 0-1. Расширенная модель СМК, основанной на процессном подходе



ISO 9004:2009 (E)

Настоящий международный стандарт был разработан в соответствии с ИСО 9001 и будет совместим с другими стандартами на системы менеджмента. Подобного рода стандарты дополняют друг друга, но могут также применяться и независимо.

Приложение А описывает инструменты для организаций, которые могут применяться для самооценки их сильных и слабых сторон, для определения уровня зрелости и возможностей для улучшения и инноваций.

Приложение Б описывает принципы менеджмента качества, которые служат основой для стандартов менеджмента качества, подготовленных техническим комитетом ИСО/ТК 176.

Приложение В демонстрирует соответствие разделов настоящего международного стандарта и ИСО 9001:2008.



Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – Подход с точки зрения менеджмента качества

1. Область применения

Настоящий международный стандарт представляет собой руководство с точки зрения менеджмента качества для организаций по поддержанию устойчивого успеха. Он применим к любой организации, независимо от ее размера, типа или сферы деятельности.

Настоящий международный стандарт не предназначен для сертификации или применения в качестве регламентирующего документа или устанавливающего контрактные требования.

2. Нормативные ссылки

Нижеперечисленные документы имеют отношение к применению этого документа. Для ссылок, в которых указаны даты, применима только указанная редакция. Для ссылок, в которых дата не указана, применима самая последняя версия документа (включая любые поправки).

ISO 9000, Системы менеджмента качества – Основы и словарь

3. Термины и определения

Для целей настоящего документа применяются термины и определения, данные в ISO 9000, а также ниже.

3.1.

Устойчивый успех (sustained success)

(организация) результат способности организации достигать целей и поддерживать такое состояние в течение длительного периода

3.2.

Организационная среда (organization's environment)

Комбинация внутренних и внешних факторов и условий, которые могут оказывать влияние на достижение организацией своих целей и ее линию поведения по отношению к заинтересованным сторонам.

4. Управление для достижения организацией устойчивого успеха

4.1 Общие положения

Чтобы достигнуть устойчивого успеха высшее руководство должно принять подход менеджмента качества. Система менеджмента качества организации должна базироваться на принципах, описанных в приложении Б. Эти принципы определяют идеи, которые лежат в основе результативной системы менеджмента качества. Чтобы достигнуть устойчивого успеха высшее руководство должно применять эти принципы к СМК организации.

Организация должна разработать систему менеджмента качества с тем, чтобы гарантировать

— эффективное использование ресурсов,

— принятие решений, основанных на фактах, и

— ориентацию на удовлетворенность потребителя, равно как и на потребности и ожидания других значимых заинтересованных сторон.

ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящем международном стандарте термин «высшее руководство» означает высший уровень полномочий при принятии решений в организации, а термин «организация» включает в себя весь



ISO 9004:2009 (E)

персонал организации. Это соответствует определениям, данным этим терминам в ISO 9000.

4.2 Устойчивый успех

Организация может достигать устойчивого успеха в долгосрочной перспективе посредством непрерывного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон с соблюдением соответствующего баланса.

Организационная среда постоянно меняется и остается неопределенной, чтобы достичь устойчивого успеха высшее руководство организации должно

планировать долгосрочную перспективу,

постоянно следить за организационной средой и регулярно анализировать ее состояние,

устанавливать все значимые заинтересованные стороны, оценивать влияние каждой на деятельность организации, а также определять, каким образом удовлетворить потребности и ожидания с соблюдением соответствующего баланса,

постоянно привлекать заинтересованные стороны и информировать их о действиях организации и планах,

устанавливать взаимовыгодные отношения с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами,

использовать широкий спектр инструментов, включая переговоры и посредничество, чтобы сбалансировать зачастую противоречивые потребности и ожидания заинтересованных сторон,

определять связанные с этим краткосрочные и долгосрочные риски и принимать общую стратегию организации, направленную на их снижение,

определять будущие потребности в ресурсах (включая необходимую компетентность персонала),

определять процессы, способствующие достижению стратегии организации, обеспечивая их способность быстро отвечать на изменяющиеся обстоятельства,

регулярно оценивать выполнение планов и процедур, а также предпринимать соответствующие корректирующие и предупреждающие действия,

гарантировать, что персонал организации имеет возможность обучения для своей пользы, равно как и поддерживать жизнеспособность организации, и

определить и поддерживать процессы инноваций и постоянного улучшения.

4.3. Организационная среда

Организационная среда будет постоянно изменяться вне зависимости от размера организации (большая или маленькая), рода деятельности или производимой продукции, от типа организации (коммерческая или некоммерческая); соответственно, эти изменения должны постоянно отслеживаться организацией. Такой мониторинг должен дать возможность организации определить. Оценить и управлять рисками, связанными с заинтересованными сторонами, изменением их потребностей и ожиданий.

Высшее руководство должно принимать решения по организационным изменениям и инновациям своевременно, чтобы поддерживать и улучшать деятельность организации.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более подробную информацию по управлению рисками см. в ISO 31000.

4.4. Заинтересованные стороны, потребности и ожидания

Заинтересованные стороны – это отдельные люди и все иные, кто добавляет ценность организации, или каким-то другим способом заинтересованные в или влияющие на деятельность организации. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон способствует достижению



ISO 9004:2009 (E)

организацией устойчивого успеха.

При этом потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон различны, могут входить в конфликт друг с другом или очень быстро меняться. Методы, посредством которых потребности и ожидания заинтересованных сторон выражаются и удовлетворяются могут принимать самые различные формы, включая совместное сотрудничество, кооперацию, переговоры, аутсорсинг до прекращения работы.

Таблица 1. Примеры заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Потребители	Качество, цена и условия поставки продукции
Владельцы/акционеры	Устойчивая доходность Прозрачность
Персонал организации	Хорошие условия работы Гарантия занятости Признание и поощрение
Поставщики и партнеры	Взаимная выгода и непрерывность
Общество	Защита окружающей среды Этичное поведение Соответствие законодательным и иным нормативным требованиям

ПРИМЕЧАНИЕ. Хотя большинство организаций используют схожие перечни их заинтересованных сторон (например, потребители, владельцы/акционеры, поставщики и партнеры, персонал организации), структура этих категорий могут существенно отличаться как в разные моменты времени, так и между организациями, отраслями, нациями и культурами.

5. Стратегия и политика

5.1. Общие положения

Чтобы достигнуть устойчивого успеха высшее руководство должно установить и поддерживать миссию, видение и ценности для организации. Они должны быть четко осознаны, приняты и поддерживаться персоналом организации и, если это возможно, другими заинтересованными сторонами.

ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящем международном стандарте «миссия» означает описание, зачем существует организация, а «видение» определяет ее (организации) желаемое состояние, т.е. чем организация хочет быть и как она хочет представлять себя перед заинтересованными сторонами.

5.2. Формулирование стратегии и политики

Высшее руководство должно ясно изложить стратегию и политику организации, чтобы обеспечить принятие и поддержку миссии, видения и ценностей заинтересованными сторонами. Организационная среда должна регулярно отслеживаться, чтобы определить, есть ли необходимость в пересмотре и (когда применимо) в изменении стратегии и политик. Для того, чтобы установить, принять и поддерживать результативную стратегию и политику, организация должна иметь процессы для

- непрерывного мониторинга и регулярного анализа организационной среды, включая потребности и ожидания потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, политические перемены, экономические прогнозы или социологические факторы,
- идентификации и определения потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон,
- оценки возможностей и ресурсов текущих процессов,



ISO 9004:2009 (E)

- определения будущих потребностей в ресурсах и технологиях,
- обновления стратегии и политик, и
- определения выходов, необходимых, чтобы удовлетворить потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Эти процессы должны быть установлены своевременно, с обеспечением всеми необходимыми планами и ресурсами для их поддержки.

При формулировании стратегии организации должны быть также учтены такая деятельность, как анализ потребителя или обязательных требований, продукция, слабые и сильные стороны организации, возможности и угрозы. Должен существовать и выделенный процесс формулирования и пересмотра стратегии организации.

ПРИМЕЧАНИЕ. «Стратегия» означает логически структурированный план по достижению целей, главным образом на далекую перспективу.

5.3. Развертывание стратегии и политики

5.3.1. Общие положения

Чтобы выполнить стратегию и политики, обеспечив устойчивый успех, организация должна установить и поддерживать процессы и практики, которые

- переводят стратегию и политики в измеримые цели для всех важных уровней организации, где это применимо,
- устанавливают сроки для каждой цели, а также ответственность и полномочия для достижения цели,
- оценивают стратегические риски и определяют адекватные меры по их снижению,
- обеспечивают ресурсы, необходимые для развертывания требуемых действий, и
- реализуют мероприятия, необходимые для достижения целей.

5.3.2. Процессы и практики

Для того, чтобы обеспечить результативность и эффективность процессов и практик, организация должна выполнять действия для

- обнаружения любых потенциальных конфликтов, возникающих из-за отличий потребностей и ожиданий заинтересованных сторон,
- оценивания и понимания текущей деятельности организации, корневых причин проблем в прошлом, чтобы избежать их повторения,
- обеспечения информированности заинтересованных сторон, сохранения их заинтересованности, извещения их о состоянии дел в сравнении с планами и получения от них обратной связи и предложений по улучшению,
- оценки системы менеджмента и ее процессов, а также для их изменения, если необходимо,
- мониторинга, измерения, анализа, оценки и предоставления отчетов,
- обеспечения любых необходимых ресурсов, включая требуемые для улучшения, инноваций и обучения,
- разработки, изменения и достижения целей, включая установленные сроки для их достижения, и
- гарантирования того, что результаты соответствуют стратегии.



ISO 9004:2009 (E)

5.3.3. Развертывание

Для развертывания стратегии и политик организация должна определить взаимосвязи между процессами. Описание последовательности и взаимодействия процессов может помочь в оценке деятельности посредством

- наглядного представления связей между элементами организационной структуры, системами и процессами,
- определения потенциальных проблем во взаимодействии процессов, и
- обеспечения границ для установления, согласования и развертывания целей на всех важных уровнях организации.

5.4. Информирование о стратегии и политике

Результативное информирование о стратегии и политиках является существенным для устойчивого успеха организации.

Такое информирование должно быть содержательным, своевременным и постоянным. Информирование также должно включать механизм обратной связи, цикл оценки и предусматривать меры для проактивного выявления изменений в организационной среде.

Процесс информирования должен действовать как по вертикали, так и по горизонтали и должен быть настроен на выделение специфичных потребностей тех, кому предназначается информация. Например, одна и та же информация может быть сообщена по-разному сотрудникам организации и потребителям или другим заинтересованным сторонам.

6. Менеджмент ресурсов

6.1. Общие положения

Организация должна определить внутренние и внешние ресурсы, которые необходимы для достижения целей организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Политики и методы организации для менеджмента ресурсов должны быть в согласии со стратегией.

Чтобы гарантировать, что ресурсы (такие как оборудование, приспособления, материалы, энергия, знания, финансы и персонал) используются результативно и эффективно, необходимо выделить процессы там, где это нужно, для обеспечения, выделения, отслеживания, оценки, оптимизации, поддержки и защиты этих ресурсов.

Чтобы гарантировать доступность ресурсов для деятельности в будущем организация должна определить и оценить риски возможной их нехватки и постоянно отслеживать текущее использование ресурсов, чтобы выявить возможности для улучшения их использования. Одновременно должен проводиться поиск новых ресурсов, оптимизированных процессов и новых технологий.

Организация должна периодически оценивать доступность и пригодность выделенных ресурсов, включая ресурсы, полученные по аутсорсингу, а также предпринимать действия, если необходимо. Результаты этих оценок должны быть использованы как входы в процесс оценки стратегии организации, ее целей и планов.

6.2. Финансовые ресурсы

Высший менеджмент должен определить финансовые потребности организации и выделить необходимые финансовые ресурсы для текущей и будущей деятельности. Финансовые ресурсы могут выступать в различных формах, таких как наличные средства, ценные бумаги, займы или другие финансовые инструменты.

Организация должна установить и поддерживать процессы для мониторинга, контроля и формирования отчетов по результативному размещению и эффективному использованию финансовых ресурсов в соответствии с целями организации.



ISO 9004:2009 (E)

Подобного рода отчеты могут также давать возможность определять нерезультативную и неэффективную деятельность и инициировать подходящие действия по улучшению. Финансовые отчеты о деятельности, связанные с функционированием системы менеджмента и соответствием продукции, должны использоваться руководством для анализа.

Улучшение результативности и эффективности системы менеджмента может различным образом положительно влиять на финансовые результаты организации. Например

- внутри организации посредством уменьшения ошибок в процессах и продукции и исключения потерь материалов или времени, и
- за пределами организации посредством уменьшения отказов продукции, расходов на поддержание гарантии, ущерба, связанного с ответственностью за качество продукции и невыполнением законодательных требований, с потерей потребителей и рынков.

ПРИМЕЧАНИЕ. Стандарт ISO 14001 демонстрирует примеры, как организация может определять и получать финансовые и экономические выгоды от применения принципов менеджмента качества, указанных в ISO 9000.

6.3. Персонал организации

6.3.1. Управление персоналом

Люди – значимый ресурс организации и их полное вовлечение расширяет их способность создавать ценность для заинтересованных сторон. Высшее руководство должно, демонстрируя выполнение принципа лидерства, создавать и поддерживать разделяемое персоналом видение, ценности и внутреннюю обстановку, в которой люди могут быть полностью вовлеченными в достижение целей организации.

Т.к. люди являются наиболее ценным и критическим ресурсом, необходимо гарантировать, что корпоративная среда поощряет рост сотрудников, обучение, передачу знаний и командную работу. Управление персоналом должно быть плановым, прозрачным, с соблюдением этических норм и социальной ответственности. Организация должна гарантировать, что персонал понимает важность своего вклада и свою роль.

Организация должна установить процессы, которые дают возможность людям

- переводить стратегию организации и цели процессов в индивидуальные цели, а также разрабатывать планы по их достижению,
- определять затруднения, возникающие в их деятельности,
- брать ответственность на себя для решения проблем,
- оценивать достижение своих индивидуальных целей,
- активно искать возможности для расширения своей компетентности и опыта,
- шире применять командную работу и генерировать синергетический эффект от сотрудничества между людьми, и
- распространять информацию, знания и опыт в организации.

6.3.2. Компетентность персонала

Для того, чтобы гарантировать, что она обладает необходимой компетентностью, организация должна установить и поддерживать «план развития персонала» и связанные с этим процессы; они должны помогать организации в идентификации, получении и развитии компетентности персонала организации посредством следующих шагов



ISO 9004:2009 (E)

- определение профессиональных и личных компетенций, которые могли бы быть необходимы организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе, в соответствии с миссией, видением, стратегией, политиками и целями организации,
- определение текущего уровня компетентности в организации и несоответствия между тем, что есть и тем, что необходимо и могло бы потребоваться в будущем,
- выполнение действий, направленных на улучшение или получение необходимой компетентности с тем, чтобы устранить несоответствие,
- анализ и оценка результативности предпринятых действий с тем, чтобы гарантировать, что необходимая компетентность обеспечена, и
- поддержание достигнутого уровня компетентности.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально руководство по обеспечению компетентности и обучению смотри в ISO 10015.

6.3.3. Вовлечение и мотивирование персонала

Организация должна мотивировать персонал на понимание значимости и важности их ответственности и деятельности в отношении создания и обеспечения ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

Чтобы расширить вовлеченность и мотивацию персонала, организация должна продумывать такие действия, как

- разработка процесса распространения знаний и использования компетентности персонала, т.е. системы сбора предложений по улучшению,
- введение соответствующих систем признания и поощрения, которые основываются на индивидуальных оценках достижений людей,
- внедрение квалификационной системы навыков и планирования карьеры, чтобы поощрять личное развитие,
- постоянная оценка уровня удовлетворенности, потребностей и ожиданий сотрудников, и
- обеспечение возможностей для наставничества.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально вопрос «вовлеченности персонала» рассматривается в приложении Б при описании соответствующего принципа менеджмента качества.

6.4. Поставщики и партнеры

6.4.1. Общие положения

Партнерами могут быть поставщики продукции, обслуживающие организации, технологические и финансовые институты, правительственные и неправительственные организации или иные заинтересованные стороны. Партнеры могут участвовать любым типом ресурсов в соответствии с достигнутыми партнерскими соглашениями.

Организация и ее партнеры являются независимыми и взаимовыгодные отношения расширяют их возможности по созданию ценности. Организация должна принимать партнерство как специфическую форму отношений с поставщиками, когда поставщики могут инвестировать в организацию и получать соответствующий доход или разделять с организацией ее потери.

Когда организация планирует партнерские отношения, она должна принять во внимание следующие моменты



ISO 9004:2009 (E)

- обеспечение партнеров информацией, насколько это возможно, для максимального увеличения их вклада,
- поддержка партнеров в смысле обеспечения их ресурсами (такими, как информация, знания, экспертиза, технология, процессы и общее обучение),
- как передача партнерам части дохода, так и разделение с ними потерь, и
- улучшение деятельности партнеров.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально о «взаимовыгодных отношениях» смотрите в приложении Б, где рассматривается соответствующий принцип менеджмента качества.

6.4.2. Выбор, оценка и повышение возможностей поставщиков и партнеров

Организация должна установить и поддерживать процессы для того, чтобы идентифицировать, выбирать и оценивать своих поставщиков и партнеров с тем, чтобы постоянно повышать их возможности и гарантировать, что та продукция или иные ресурсы, которые они поставляют, удовлетворяют требованиям и ожиданиям организации.

При выборе и оценке поставщиков и партнеров организация должна принимать во внимание следующее

- их вклад в деятельность организации и способность создавать ценность для организации и ее заинтересованных сторон,
- потенциал для постоянного повышения их возможностей,
- расширение своих собственных возможностей, которое может быть достигнуто посредством кооперации с поставщиками и их заинтересованными сторонами, и
- риски, связанные с взаимоотношениями с поставщиками и партнерами.

Организация должна вместе с поставщиками и партнерами искать пути постоянного улучшения качества, цены и поставки продукции, обеспечиваемой поставщиками и партнерами, а также результативности их систем менеджмента, основанных на периодической оценке и получении обратной связи об их деятельности.

Организация должна постоянно оценивать и упрочивать свои отношения с поставщиками и партнерами, соблюдая баланс краткосрочных и долгосрочных интересов.

6.5. Инфраструктура

Организация должна планировать, обеспечивать и управлять своей инфраструктурой результативно и эффективно. Она должна периодически оценивать пригодность инфраструктуры обеспечивать достижение целей организации. Соответственно, должно быть уделено внимание

- готовности инфраструктуры (включая доступность, надежность, ремонтпригодность и техническое обслуживание),
- защиту и безопасность,
- элементам инфраструктуры, связанным с продукцией и процессами,
- эффективности, затратам, производительности и производственной среде, и
- влиянию инфраструктуры на производственную среду.

Организация должна идентифицировать и оценивать риски, связанные с инфраструктурой и предпринимать действия по снижению этих рисков, включая разработку адекватных планов действий в чрезвычайных обстоятельствах.



ISO 9004:2009 (E)

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детальную информацию о влиянии на среду можно найти в стандарте ISO 14001 и других, разработанных техническим комитетом ISO/TC 207.

6.6. Производственная среда

Организация должна обеспечивать и управлять производственной средой для достижения и поддержания устойчивого успеха организации и конкурентоспособности ее продукции. Соответствующая производственная среда, как комплекс человеческих и физических факторов, должна предусматривать

- творческие методы работы и возможности для растущей вовлеченности с целью реализации потенциала людей,
- правила безопасности и руководства, а также использование защищенного оборудования,
- эргономику,
- психологические факторы, включая перегрузку и стрессы,
- средства, облегчающие труд людей,
- максимальное увеличение продуктивности и снижение потерь,
- тепло, влажность, освещенность, распределение воздушных потоков, и
- гигиену, чистоту, уровень шума, вибраций и загрязненности.

Производственная среда должна способствовать продуктивности, творчеству и хорошей работе людей, которые трудятся или временно находятся в помещениях организации (например, потребители, поставщики и партнеры). В то же самое время организация должна гарантировать, что ее производственная среда соответствует применимым законодательным и обязательным требованиям и учитывает требования применимых стандартов (таких как стандарты по экологическому менеджменту и менеджменту безопасности труда и здоровья).

6.7. Знания, информация и технологии

6.7.1. Общие положения

Организация должна установить и поддерживать процессы менеджмента знаниями, информацией и технологиями, как существенными ресурсами. Эти процессы должны определять, как идентифицировать, получать, поддерживать, защищать, использовать и оценивать потребности в этих ресурсах. Организация должна делиться подобными знаниями, информацией и технологиями со своими заинтересованными сторонами, насколько это применимо.

6.7.2. Знания

Высшее руководство должно оценивать, насколько имеющаяся у организации база знаний идентифицирована и защищена. Высшее руководство также должно предусмотреть, как получать знания, необходимые для удовлетворения текущих и будущих потребностей организации от внутренних и внешних источников, таких как академические и отраслевые институты. Существует ряд моментов, которые необходимо учитывать при определении того, как идентифицировать, поддерживать и защищать знания, таких как

- извлечение уроков из ошибок, ситуаций «на грани фола» и успехов,
- фиксация знаний и опыта персонала организации,
- получение знаний от потребителей, поставщиков и партнеров,
- фиксация недокументированных знаний (явных и неявных), которые существуют в организации,



ISO 9004:2009 (E)

- обеспечение действенного распространения важной информации (особенно в каждом месте взаимодействия в цепях поставки и производства), и
- управление данными и записями.

6.7.3. Информация

Организация должна установить и поддерживать процессы сбора надежных и значимых данных и перевода таких данных в информацию, необходимую для принятия решений.

К ним относятся процессы, необходимые для хранения, обеспечения безопасности, защиты, передачи и распространения данных и информации всем значимым сторонам. Информационные системы организации должны быть устойчивыми и доступными, гарантировать их работоспособность. Организация должна обеспечить целостность, конфиденциальность и доступность информации, связанной с ее деятельностью, улучшением процессов и прогрессом в достижении устойчивого успеха.

6.7.4. Технологии

Высшее руководство должно рассматривать возможности технологий в улучшении деятельности организации в таких областях, как производство продукции, маркетинг, бенчмаркинг, взаимодействие с потребителем, отношения с поставщиками и процессы аутсорсинга. Организация должна установить процессы для оценки

- текущего технологического уровня, как внутри, так и за пределами организации, включая формирующиеся тенденции,
- экономических плюсов и минусов,
- определения рисков, связанных с изменениями технологий,
- конкурентной среды, и
- скорости и способности быстро реагировать на требования потребителей, поддерживая их на конкурентоспособном уровне.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально о защите информации смотрите стандарт ISO/IEC 27001 и другие стандарты, подготовленные ISO/JTC 1/SC 27 по методикам обеспечения информационной безопасности.

6.8. Природные ресурсы

Доступность природных ресурсов – это один из факторов, которые могут влиять на устойчивый успех организации и способность удовлетворять требования ее потребителей и других заинтересованных сторон. Организация должна рассматривать риски и возможности, связанные с доступностью и использованием энергии и природных ресурсов, как в ближайшей, так и дальней перспективе.

Организация должна обратить соответствующее внимание на интеграцию аспектов защиты окружающей среды в разработку и проектирование продукции, равно как и в разработку процессов с тем, чтобы снизить выявленные риски.

Организация должна стремиться к минимизации влияния на окружающую среду на всем протяжении жизненного цикла продукции и инфраструктуры, от проектирования через производство или оказание услуг до поставки продукции, ее применения и утилизации.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально эти вопросы рассмотрены в стандарте ISO 14001 и других стандартах, подготовленных ISO/TC 207 по экологическому менеджменту.



7.1. Общие положения

Процессы являются специфичными для организации и сильно зависят от типа, размера и уровня зрелости организации. Действия в каждом процессе должны быть определены и адаптированы с учетом размера и особенностей организации.

Организация должна гарантировать проактивный менеджмент всех процессов, включая аутсорсинговые, с тем, чтобы обеспечить их результативность и эффективность при достижении их целей. Это может быть выполнено легче при принятии «процессного подхода», который включает в себя установление процессов, взаимосвязей, ограничений и совместно используемых ресурсов.

Процессы и их взаимосвязи должны регулярно оцениваться и должны предприниматься соответствующие действия для их улучшения.

Процессы должны управляться как система, через создание и осмысление сети процессов, их последовательности и взаимодействий. Последовательное управление такой системой часто называют «системным подходом к менеджменту». Сеть процессов может быть описана в форме диаграммы процессов и их связей.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детальную информацию по «процессному подходу» можно получить в Приложении Б, где описан соответствующий принцип менеджмента качества, а также в стандарте ISO 9000 и *Руководстве по концепции и применению процессного подхода к менеджменту систем*, входящему в пакет документов по внедрению и поддержке стандартов серии ISO 9000 [34].

7.2. Планирование и контроль процессов

Организация должна на постоянной основе выявлять и планировать свои процессы и определять функции, которые необходимы для производства продукции, которая на всех стадиях удовлетворяет требованиям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон. Процессы должны планироваться и управляться так, чтобы соответствовать стратегии организации, и должны учитывать деятельность по управлению, обеспечению ресурсами, производству продукции, мониторингу, измерениям и оценке деятельности.

При планировании и управлении процессами следует принять во внимание

- анализ организационной среды,
- краткосрочный и долгосрочный прогноз развития рынка,
- потребности и ожидания заинтересованных сторон,
- цели, которые должны быть достигнуты,
- обязательные и законодательные требования,
- потенциальный финансовый риск и иные виды рисков,
- входы и выходы процессов,
- взаимодействие с другими процессами,
- ресурсы и информацию,
- функции и методы,
- записи, как требуемые, так и желательные,
- измерение, мониторинг и анализ,



ISO 9004:2009 (E)

— корректирующие и предупреждающие действия, и

— улучшение и/или инновации.

Планирование процесса должно учитывать установленные потребности организации в области разработки и приобретения новых технологий, или разработки новых продуктов или их характеристик с целью добавления ценности.

7.3. Ответственность и полномочия в процессах

Для каждого процесса организация должна назначить руководителя (которого часто называют «владельцем процесса») с установленными ответственностью и полномочиями в сфере определения, поддержания, контроля и улучшения процесса и его взаимодействий с другими процессами. Руководителем процесса может быть как отдельное лицо, так и команда, в зависимости от природы процесса и корпоративной культуры организации.

Организация должна гарантировать, что все осознают ответственность, полномочия и роли руководителей процессов и что лица, связанные с определенными процессами, имеют компетентность, необходимую для выполнения порученной деятельности.

8. Мониторинг, измерения, анализ и оценка

8.1. Общие положения

Чтобы достигнуть устойчивого успеха в постоянно меняющейся и неопределенной среде, организации необходимо регулярно отслеживать, измерять, анализировать и оценивать свою деятельность.

8.2. Мониторинг

Высшее руководство должно установить и поддерживать процессы мониторинга организационной среды и сбора и управления информацией, которая необходима для

- определения и понимания как текущих, так и будущих потребностей и ожиданий значимых заинтересованных сторон,
- оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз,
- определения потребностей в предложении альтернативных, конкурентоспособных и новых продуктов,
- оценки существующих и возникающих рынков и технологий,
- предвидения текущих и ожидаемых изменений в обязательных и законодательных требованиях,
- понимания состояния рынка труда и его влияния на лояльность персонала в организации,
- понимания социальных, экономических, экологических тенденций и местных культурных аспектов, важных с точки зрения деятельности организации,
- определения потребности в природных ресурсах и их защиты в долгосрочной перспективе, и
- оценке текущих возможностей организации и ее процессов (см. Приложение А).

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально «ориентация на потребителя» рассматривается в приложении Б при описании соответствующего принципа менеджмента качества.

8.3. Измерения

8.3.1. Общие положения

Высшее руководство должно оценивать прогресс в достижении запланированных результатов в



ISO 9004:2009 (E)

соответствии с миссией, видением, политиками, стратегиями и целями на всех значимых уровнях и для всех значимых процессов и функций. Измерение и анализ процесса должны быть применены для мониторинга этого прогресса с тем, чтобы собирать и получать информацию, необходимую для оценки деятельности и принятия результативных решений. Выбор соответствующих ключевых показателей деятельности (КПД) и методологии мониторинга является критическим с точки зрения успеха процесса измерений и анализа.

Методы, применяемые для сбора информации, имеющей отношение к КПД, должны быть практическими и пригодными для организации. Типичные примеры таких методов включают в себя

- оценку и контроль рисков,
- проведение интервью, заполнение опросных листов и составление обзоров по удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон,
- бенчмаркинг,
- оценку деятельности, в том числе поставщиков и партнеров, и
- мониторинг и регистрацию параметров процесса и характеристик продукции.

8.3.2. Ключевые показатели деятельности

Факторы, которые используются при управлении организацией, и являются критическими для устойчивого успеха, должны быть объектом измерения деятельности и восприниматься как ключевые показатели деятельности (КПД). Эти показатели должны быть количественными и давать возможность организации устанавливать измеримые цели, определять, отслеживать и предсказывать тенденции, а также предпринимать корректирующие, предупреждающие и улучшающие действия, когда это необходимо. КПД должны, в свою очередь, быть соответствующим образом развернуты в качестве показателей деятельности на значимые функции и уровни организации с тем, чтобы поддержать достижение целей высшего уровня.

КПД должны соответствовать особенностям и размеру организации и ее продукции, процессам и функциям. Необходимо, чтобы они были согласованы с целями организации, которые должны, в свою очередь, быть согласованными со стратегией и политиками (см. 5.2). При выборе КПД должна приниматься во внимание специфическая информация, связанная с рисками и возможностями.

При выборе КПД организация должна гарантировать что они обеспечивают информацию, которая измерима, точна и надежна, а также пригодна для выполнения корректирующих действий, когда деятельность не соответствует целям или для улучшения результативности и эффективности процессов. Такая информация должна учитывать

- потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон,
- важность отдельных видов продукции для организации, как в настоящее время, так и в будущем,
- результативность и эффективность процессов,
- результативное и эффективное использование ресурсов,
- доходность и экономическую эффективность, и
- обязательные и законодательные требования, там, где это применимо.

8.3.3. Внутренний аудит

Внутренние аудиты являются результативным инструментом для определения уровня соответствия системы менеджмента организации заданным критериям, а также для получения ценной информации для понимания, анализа и постоянного улучшения деятельности организации. Аудиты должны проводиться людьми, которые не участвуют в проверяемой деятельности с тем, чтобы обеспечить независимый взгляд на эту деятельность.



ISO 9004:2009 (E)

Внутренние аудиты должны оценивать функционирование и результативность системы менеджмента. Они могут включать проверку на соответствие разным стандартам на системы менеджмента, таким как ISO 9001 (менеджмент качества), ISO 14001 (менеджмент окружающей среды), а также учитывать специфические требования, связанные с потребителями, продукцией, процессами или специфическими проблемами.

Чтобы быть результативными внутренние аудиты должны проводиться системно, компетентным персоналом, в соответствии с планом аудита.

Внутренний аудит представляет собой результативный инструмент для выявления проблем, рисков и несоответствий, а также для отслеживания прогресса в устранении ранее выявленных несоответствий (для которых должны были быть выявлены корневые причины, разработан и выполнен план корректирующих и предупреждающих действий). Проверка результативности предпринятых корректирующих действий может быть выполнена посредством оценки улучшенной способности организации достигать своих целей. Внутренний аудит также может быть ориентирован на идентификацию полезных практик (которые могут быть приняты во внимание в других областях деятельности организации) и возможностей для улучшений.

Результаты внутренних аудитов служат полезным источником информации для

- выявления проблем и несоответствий,
- бенчмаркинга,
- распространения полезных практик в организации, и
- улучшение понимания взаимосвязей процессов.

Результаты внутренних аудитов обычно представляются в форме отчетов, содержащих информацию о соответствии установленным критериям, несоответствиях и возможностях улучшений. Отчеты об аудите также представляют собой существенные данные для анализа, проводимого руководством. Высшее руководство должно установить процесс для анализа отчетов всех внутренних аудитов с тем, чтобы выявить тенденции, которые могут потребовать корректирующих и предупреждающих действий в рамках всей организации.

Организация должна также принимать во внимание результаты других аудитов, таких как аудиты второй и третьей стороны, а также обратную связь от корректирующих и предупреждающих действий.

ПРИМЕЧАНИЕ. См. стандарт ISO 19011 для дальнейших руководящих указаний по аудиту.

8.3.4. Самооценка

Самооценка – это всестороннее и систематическое рассмотрение деятельности организации и ее выполнения в соответствии с уровнями зрелости (см. Приложение А).

Самооценка должна использоваться для выявления сильных и слабых сторон организации в терминах эффективности, а также лучших практик, как на уровне всей организации, так и отдельных процессов. Самооценка может помогать организации расставлять приоритеты, планировать и осуществлять улучшения и/или инновации, когда это необходимо.

Результаты самооценки обеспечивают

- постоянное улучшение деятельности всей организации,
- прогресс в достижении и поддержании устойчивого успеха организации,
- инновации в процессах организации, продукции и структуре, там, где это применимо,
- выявление лучших практик, и
- выявление возможностей для улучшения.



ISO 9004:2009 (E)

Результаты самооценки должны быть сообщены тем, кто играет значимую роль в организации. Они должны способствовать пониманию текущей ситуации в организации и направления ее движения. Результаты должны использоваться как исходные данные при проведении анализа руководством.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Стандарт ISO 14001 содержит инструменты самооценки, специально направленные на получение финансовых и экономических выгод от системы менеджмента качества в организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. См. Приложение А для большей информации по самооценке.

8.3.5. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это методология измерения и анализа, которую организация может применять для выявления лучших практик, как внутри, так и за пределами организации, с целью улучшения собственной деятельности. Бенчмаркинг может быть применен к стратегиям, политикам, операциям, процессам, продуктам и организационным структурам.

а) Существует несколько типов бенчмаркинга, таких как

- внутренний бенчмаркинг деятельности внутри организации,
- сравнительный бенчмаркинг выполнения или процессов в отношении конкурентов, и
- общий бенчмаркинг, сравнивающий стратегии, операции или процессы с тем же у неродственных организаций.

б) Успешность бенчмаркинга зависит от ряда факторов, таких как

- поддержка высшим руководством (т.к. он порождает взаимный обмен знаниями между организацией и партнерами по бенчмаркингу),
- используемая методология,
- оценка соотношения доходов и расходов, и
- понимание характеристик исследуемого объекта, чтобы иметь возможность корректного сравнения с текущей ситуацией в организации.

в) Организация должна установить и поддерживать методологию бенчмаркинга, которая определяет роли для

- установления границ бенчмаркинга,
- процесса выбора партнеров по бенчмаркингу, а также любых необходимых политик обмена информацией и соблюдения конфиденциальности,
- определения показателей, по которым будут оцениваться характеристики, и методологии сбора данных,
- сбора и анализа данных,
- выявления пробелов в выполнении деятельности и потенциальных областей улучшения,
- разработки и мониторинга соответствующих планов улучшений, и
- включения собранных данных в базу знаний организации и процесса обучения (см. 6.7).

8.4. Анализ

Высший менеджмент должен анализировать информацию, полученную от мониторинга организационной среды, идентификации рисков и возможностей, а также разрабатывать планы для управления ими.



ISO 9004:2009 (E)

Организация должна получать и поддерживать значимую информацию и анализировать потенциальное влияние на ее стратегию и политики.

Анализ собранной информации должен давать возможность принятия решений, основанных на фактах, относящихся к проблемам со стратегией и политиками, таким как

- возможные изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе,
- существующие продукты и виды деятельности, которые в настоящее время дают наибольшую ценность для заинтересованных сторон,
- новые продукты и процессы, необходимые для удовлетворения изменяющихся потребностей и ожиданий заинтересованных сторон,
- изменение требований к продукции, выпускаемой организацией, в долгосрочной перспективе,
- влияние развивающихся технологий на организацию,
- новые компетенции, которые могут быть необходимы, и
- изменения, которые могут ожидать в обязательных и законодательных требованиях, или на рынке труда и в отношении других ресурсов, которые бы влияли на организацию.

8.5. Оценка информации, полученной в ходе мониторинга, измерения и анализа

Высший менеджмент должен использовать систематический подход к оценке доступной информации и для обеспечения того, что информация используется для принятия решений (см. 4.2).

Данные могут быть получены из различных источников, таких как

- мониторинг организационной среды,
- измерений деятельности организации, включая ключевые показатели деятельности,
- оценки целостности и адекватности процессов измерения,
- результаты внутренних аудитов, самооценки и бенчмаркинга,
- оценка рисков, и
- обратная связь от потребителей и других заинтересованных сторон.

Оценки должны быть использованы для определения достигнутых результатов в сравнении с запланированными целями.

Оценки должны выполняться на плановой основе и через периодические интервалы, чтобы иметь возможность выявить тенденции, а также оценить прогресс организации в достижении ее целей. Они должны использоваться для выявления возможностей улучшения, инноваций и обучения. Оценки должны принимать во внимание данные ранее выполненных действий по улучшению, включая такие аспекты, как пригодность, гибкость и быстрота реакции в свете видения и целей организации.

Результативная оценка данных может помочь в достижении запланированных результатов.

Результаты оценки могут быть использованы для внутреннего бенчмаркинга между функциями и процессам и демонстрации тенденций, проявившихся в течение длительного времени; они могут быть использованы для сравнения результатов, достигнутых другими организациями в той же отрасли или других.

Результаты оценки могут показывать адекватность поставляемых ресурсов и насколько результативно ресурсы использовались для достижения организацией своих целей.



ISO 9004:2009 (E)

Результаты оценки должны быть представлены в формате, который облегчает выполнение улучшений процессов.

9. Улучшение, инновации и обучение

9.1. Общие положения

В зависимости от организационной среды для достижения устойчивого успеха может быть необходимо улучшение (выпускаемой продукции, процессов и т.д.) и инновации (для разработки новых продуктов, процессов и т.д.).

Обучение обеспечивает основу для результативного и эффективного улучшения и внедрения инноваций.

Улучшения, инновации и обучение могут быть применимы к

- продуктам,
- процессам и их интерфейсам,
- организационным структурам,
- системам менеджмента,
- аспектам, связанным с людьми и культурой,
- инфраструктуре, производственной среде и технологиям, и
- отношениям с влиятельными заинтересованными сторонами.

Основанием для результативного и эффективного улучшения, инноваций и обучения служит способность и отсутствие ограничений для людей в организации делать обоснованные суждения на базе анализа и обобщения опыта.

9.2. Улучшение

Улучшения могут варьироваться от постоянных небольших усовершенствований на рабочем месте до значительных улучшений в рамках всей организации.

Организация должна определить цели улучшений своей продукции, процессов, организационной структуры и системы менеджмента посредством анализа данных.

Процессы улучшения должны следовать структурированному подходу, такому как методология “Plan-Do-Check-Act” (PDCA). Эта методология должна применяться взаимосвязано с процессным подходом ко всем процессам.

Организация должна гарантировать, что постоянное улучшение становится неотъемлемой частью организационной культуры тем, что

- обеспечиваются возможности для людей участвовать в деятельности по улучшениям посредством наделения их полномочиями,
- обеспечиваются необходимые ресурсы,
- внедряются системы признания и поощрения улучшений, и
- происходит постоянное улучшение результативности и эффективности самих процессов улучшений.

ПРИМЕЧАНИЕ. Более детально «постоянное улучшение» обсуждается в Приложении Б при рассмотрении соответствующего принципа менеджмента качества.



ISO 9004:2009 (E)

9.3. Инновации

9.3.1. Общие положения

Изменения в организационной среде могут потребовать инноваций для того, чтобы удовлетворить потребности и ожидания заинтересованных сторон. Организация должна

- определить необходимость инноваций,
- установить и поддерживать результативный и эффективный процесс инноваций, и
- обеспечить связанные с этим ресурсы.

9.3.2. Применение

Инновации могут быть применены для решения проблем на всех уровнях, внесением изменений в

- технологии или продукцию (т.е. инновации, которые являются ответом не только на изменения потребностей и ожиданий потребителей и заинтересованных сторон, но и реакцией на потенциальные изменения в организационной среде и жизненном цикле продукции),
- процессы (т.е. инновации в методах производства продукции или инновации для улучшения стабильности процесса и уменьшения вариаций),
- организацию (т.е. инновации в ее устройство и организационную структуру), и
- систему менеджмента (т.е. чтобы гарантировать, что конкурентные преимущества удерживаются и новые возможности используются при возникновении изменений в организационной среде),

9.3.3. Определение сроков

Сроки для внедрения инноваций обычно определяются балансом между срочностью, вызванной необходимостью инноваций, и ресурсами, которые требуются для их осуществления. Организация должна использовать процесс, который согласован со стратегией, для планирования и приоритизации инноваций. Организация должна поддерживать инновационные инициативы необходимыми ресурсами.

9.3.4. Процесс

На установление, поддержку и управление процессами инноваций в организации может оказывать влияние

- срочность инноваций,
- цели инноваций и их влияние на продукцию, процессы и организационные структуры,
- обязательства организации по инновациям,
- готовность людей бросить вызов и изменить сложившееся положение, и
- доступность или появление новых технологий,

9.3.5. Риски

Организация должна оценивать риски, связанные с планируемыми инновациями, включая учет потенциального влияния на организацию изменений, и готовить предупреждающие действия для уменьшения этих рисков, включая планы действий в чрезвычайных обстоятельствах, где это необходимо.

9.4. Обучение

Организация должна поощрять улучшения и инновации посредством обучения.

Организации, чтобы добиться устойчивого успеха, необходимо принять принципы «обучение как



ISO 9004:2009 (E)

организация» и «обучение, которое объединяет возможности людей в организации».

а) принцип «обучение как организация» влечет за собой обращение внимания на

- сбор информации о различных внутренних и внешних событиях и от различных источников, включая истории успехов и провалов, и
- получение способности проникновения в суть через всесторонний анализ информации, которая была собрана.

б) выполнение принципа «обучение, которое объединяет возможности людей в организации» достигается за счет объединения знаний, способов мышления и форм поведения людей с ценностями организации. Это ведет к анализу

- ценностей организации, основанных на ее миссии, видении и стратегиях,
- поддержания инноваций в обучении и демонстрации лидерства через соответствующий стиль поведения высшего руководства,
- стимулирования налаживания связей, коммуникабельности, взаимодействия и передачи знаний как в пределах, так и за пределами организации,
- поддержания систем обучения и передачи знаний,
- признания, поддержки и поощрения улучшений компетентности людей через процессы обучения и передачи знаний, и
- признание творчества, поддержка множественности мнений различных людей в организации.

Быстрый доступ к таким знаниям и их использование может расширять способности организации управлять достижением и поддерживать устойчивый успех.



Инструменты самооценки

А.1 Общие положения

Самооценка представляет собой всестороннее и систематическое рассмотрение деятельности организации и ее результатов на соответствие выбранным стандартам.

Самооценка может дать общее представление о функционировании организации и степени зрелости системы менеджмента. Она также может помочь в определении областей для улучшения и/или инноваций и приоритетов для выстраивания последовательности действий.

Организация должна применять самооценку для выявления возможностей улучшения и инноваций, устанавливать приоритеты и разрабатывать планы действий, нацеленных на достижение устойчивого успеха. Результат самооценки покажет сильные и слабые стороны организации, уровень зрелости и, при повторениях, прогресс организации в течение времени. Результаты самооценки могут быть значимыми исходными данными для анализа, проводимого высшим руководством. Самооценка также потенциально может выступать в роли инструмента обучения, который может дать улучшенное представление об организации и способствовать вовлечению заинтересованных сторон.

Инструментарий самооценки, приведенный в данном приложении, базируется на положениях, подробно изложенных в настоящем Международном Стандарте, и описан в форме отдельных таблиц для ключевых и развернутых элементов самооценки. Эти таблицы могут быть использованы в том виде, в каком они приведены в данном приложении, а могут быть доработаны под особенности организации.

ПРИМЕЧАНИЕ. В отличие от самооценки аудиты применяются для определения степени, с которой система менеджмента качества удовлетворяет требованиям. Свидетельства аудита используются для оценки результативности системы менеджмента качества и выявления возможностей для улучшения.

А.2 Модель зрелости

Зрелая организация функционирует результативно и эффективно и достигает устойчивого успеха за счет

- понимания и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон,
- мониторинга изменений в организационной среде,
- выявления возможных областей для улучшения и инноваций,
- разработки и развертывания стратегий и политик,
- задания и развертывания значимых целей,
- управления процессами и ресурсами,
- демонстрации веры в свой персонал, ведущей к росту мотивированности, приверженности и вовлеченности, и
- выстраивания взаимовыгодных отношений с поставщиками и другими партнерами.

Описываемый инструментарий самооценки предполагает пять уровней зрелости, которые могут быть расширены включением дополнительных уровней или доработаны по необходимости каким-то иным способом. Рисунок А.1 иллюстрирует общий пример, как критерии функционирования могут быть связаны с уровнями зрелости в формате таблицы. Организация должна оценивать свою деятельность на соответствие заданным критериям, определять текущий уровень зрелости, выявлять сильные и слабые стороны. Критерии, установленные для более высоких уровней, могут помочь организации понять проблемы, которые необходимо решить, и разработать улучшения, необходимые для достижения более высокого уровня зрелости. Таблицы А.1 – А.7 содержат примеры заполнения, основанные на настоящем Международном Стандарте.



ISO 9004:2009 (E)

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерий 1 Базовый уровень				Критерий 1 Наилучшая практика
Элемент 2	Критерий 2 Базовый уровень				Критерий 2 Наилучшая практика
Элемент 3	Критерий 3 Базовый уровень				Критерий 3 Наилучшая практика

Рисунок А. 1 – Общая модель для элементов и критериев самооценки, связанная с уровнями зрелости

А.3 Самооценка по ключевым элементам

Такого рода самооценка должна выполняться высшим руководством периодически с тем, чтобы получить общее представление о состоянии организации и ее функционировании (см. Таблицу А.1).

А.4 Самооценка по развернутым элементам

Такого рода самооценка должна выполняться операционным менеджментом и владельцами процессов с тем, чтобы получить детальное представление о состоянии организации и ее текущем функционировании.

Элементы такой самооценки приведены в Таблицах А.2 – А.7 и имеют ссылки на соответствующие разделы настоящего Международного Стандарта; однако, организация может установить дополнительные или отличные от приведенных критерии для соответствия собственным нуждам. Если необходимо, то самооценка может быть ограничена рамками отдельно взятой таблицы.

А.5 Применение инструментов самооценки

Пошаговая методология для проведения самооценки применяется организацией для

а) определения области самооценки в форме перечня подразделений организации, подлежащих оценке, и вида оценки, выбранного из следующих

- самооценка по ключевым элементам,
- самооценка по развернутым элементам, основанная на настоящем Международном Стандарте, или
- самооценка по развернутым элементам, основанная на настоящем Международном Стандарте с дополнительными или новыми критериями или уровнями.

б) определения ответственных за проведение самооценки и сроков ее проведения,

в) определения порядка проведения самооценки: либо группой (межфункциональной командой или иным образом сформированной группой), либо отдельными лицами. Назначение куратора может помочь процессу.

г) определения уровня зрелости для каждого процесса организации. Это должно быть сделано сравнением имеющейся ситуации в организации с примерами, которые даны в таблицах, и отметкой элементов, которые организация уже применяет, начиная от уровня 1 в направлении более высоких уровней зрелости. Текущим уровнем зрелости будет наивысший, достигнутый по данной методике, полученный без пропусков предыдущих.

д) формирования полученных данные в виде отчета. Он представит свидетельство прогресса во времени и может облегчить передачу информации, как внутри, так и за пределы организации. Применение графических материалов в таком отчете может помочь восприятию результатов (см. Рисунок А.2).



ISO 9004:2009 (E)

е) оценки текущего функционирования процессов организации и выявления областей для улучшения и/или инноваций. Такого рода возможности должны быть определены для всего процесса и, как результат оценки, разработан план действий.

Организация может иметь различный уровень зрелости для различных элементов. Анализ пробелов может помочь высшему руководству в планировании и приоритезации действий по улучшению и/или инновациям, необходимых для достижения более высокого уровня.

A.6 Результаты самооценки и планирование улучшений и инноваций

Результатом самооценки должен быть план действий по улучшению и/или инновациям, который должен служить исходными данными для планирования и оценки, проводимой высшим менеджментом, на основе

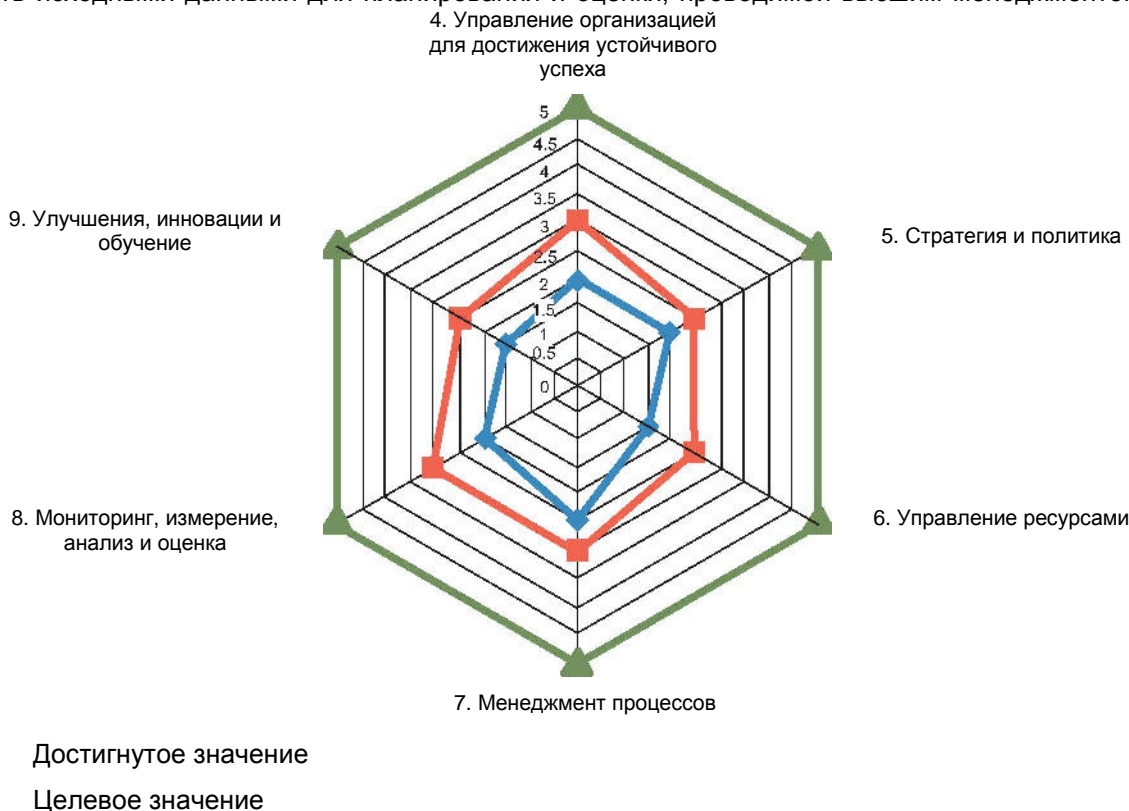


Рисунок А. 2 – Пример представления результатов самооценки

положений настоящего Международного стандарта.

Информация, полученная в ходе самооценки, может также быть применена для

- стимулирования сравнений и распространения обучения по всей организации (сравнения могут быть между процессами и, где это возможно, между различными структурными элементами организации),
- проведения бенчмаркинга с другими организациями,
- отслеживания прогресса организации во времени проведением периодических самооценок, и
- выявления и приоритезации областей для улучшения.

На этом шаге организация должна назначить ответственных за завершение действий, оценку и обеспечение необходимыми ресурсами, а также определение ожидаемых преимуществ и любых ожидаемых рисков, связанных с ними.



Таблица А.1 — Самооценка по ключевым элементам — Связь ключевых элементов и уровней зрелости

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
На что ориентирован менеджмент? (Управление)	Акцент на продукцию, акционеров и некоторых потребителей со спонтанными реакциями на изменения, проблемы и возможности.	Акцент на потребителей и обязательные/законодательные требования с определенным образом структурированной реакцией на проблемы и возможности.	Акцент на людей и ряд заинтересованных сторон. Процессы определены и выполняются в ответ на проблемы и возможности.	Акцент на баланс потребностей выделенных заинтересованных сторон. Постоянному улучшению придается особое значение, как составной части того, на что нацелена организация.	Акцент на баланс потребностей возникающих заинтересованных сторон. Главная цель – быть лучшими в своем классе.
Какова реализация принципа лидерства? (Управление)	Пассивный подход, базирующийся на инструкциях исполнителям.	Пассивный подход, основанный на решениях, принимаемых руководителями разных уровней.	Активный подход, распределены полномочия для принятия решений.	Активный подход с высоким уровнем вовлечения персонала в принятие решений.	Активный и ориентированный на обучение подход с предоставлением полномочий персоналу на всех уровнях.
Как принимаются решения, что считать важным? (Стратегия и политика)	Решения базируются на неформализованных исходных данных, полученных от рынка и из других источников.	Решения базируются на потребностях и ожиданиях потребителей.	Решения базируются на стратегии и связаны с потребностями и ожиданиями потребителей.	Решения базируются на развертывании стратегии в запросы и процессы на операционном уровне.	Решения базируются на необходимости в гибкости, скорости реакции и устойчивости функционирования



ISO 9004:2009 (E)

<p>Что необходимо для достижения результатов? (Ресурсы)</p>	<p>Управление ресурсами носит спонтанный характер.</p>	<p>Ресурсы управляются результативно.</p>	<p>Ресурсы управляются эффективно.</p>	<p>Ресурсы управляются эффективно и с учетом нехватки отдельно каждого из них.</p>	<p>Управление и использование ресурсов планируется, эффективно разворачивается по уровням и удовлетворяет заинтересованные стороны.</p>
<p>Как организована деятельность? (Процессы)</p>	<p>Присутствует несистематический подход к организации деятельности с наличием некоторых основных рабочих процедур или инструкций на местах.</p>	<p>Деятельность организована функционально с основными элементами системы менеджмента качества на местах.</p>	<p>Деятельность организована на базе процессно-ориентированной результативной и эффективной системы менеджмента качества, которая обеспечивает гибкость.</p>	<p>Имеется результативная и эффективная система менеджмента качества с хорошим взаимодействием процессов, которая обеспечивает скорость реакции и улучшения. Процессы учитывают потребности выделенных заинтересованных сторон.</p>	<p>Имеется система менеджмента качества, которая поддерживает инновации и бенчмаркинг и которая учитывает потребности и ожидания как выявленных, так и появившихся заинтересованных сторон.</p>
<p>Как достигаются результаты? (Мониторинг и измерение)</p>	<p>Достижение результатов случайное. Корректирующие действия носят спонтанный характер.</p>	<p>Достигаются некоторые из запланированных результатов. Корректирующие и предупреждающие действия носят систематический характер.</p>	<p>Запланированные результаты достигаются, особенно те, что касаются выделенных заинтересованных сторон. Применение мониторинга, измерения и улучшений носит комплексный характер.</p>	<p>Демонстрируются последовательные, положительные и предсказуемые результаты с устойчивыми тенденциями. Улучшения и инновации носят систематический характер.</p>	<p>Достижимые организацией результаты выше среднеотраслевых и удерживаются в течение длительного срока. Улучшения и инновации выполняются во всей организации.</p>



ISO 9004:2009 (E)

<p>Как отслеживаются результаты? (Мониторинг и измерение)</p>	<p>Применяются локальные финансовые, коммерческие и производственные показатели.</p>	<p>Отслеживаются удовлетворенность потребителя, ключевые процессы производства и работа поставщиков.</p>	<p>Отслеживаются удовлетворенность персонала организации и ее заинтересованных сторон.</p>	<p>Ключевые показатели деятельности выстроены в соответствии со стратегией организации и применяются для мониторинга.</p>	<p>Ключевые показатели деятельности интегрированы в систему оперативного мониторинга всех процессов и их значения эффективно сообщаются значимым заинтересованным сторонам.</p>
<p>Как принимаются решения о приоритетах в улучшениях? (Улучшение, инновации и обучение)</p>	<p>Приоритеты для областей улучшения выбираются исходя из обнаруженных ошибок, жалоб и финансовых критериев.</p>	<p>Приоритеты для областей улучшения основываются на данных об удовлетворенности потребителя или корректирующих и предупреждающих действий.</p>	<p>Приоритеты для областей улучшения основываются на потребностях и ожиданиях некоторых заинтересованных сторон, а также некоторых поставщиков и персонала организации.</p>	<p>Приоритеты для областей улучшения основываются на тенденциях и данных от других заинтересованных сторон, а также на анализе изменений в социальной, экологической и экономической сферах.</p>	<p>Приоритеты для областей улучшения основываются на данных от возникающих заинтересованных сторон.</p>
<p>Как происходит обучение? (Улучшение, инновации и обучение)</p>	<p>Обучение проводится случайно, на индивидуальном уровне.</p>	<p>Существует практика систематического обучения, основанного на анализе успехов и неудач организации.</p>	<p>Осуществляется систематический и охватывающий всю организацию процесс обучения.</p>	<p>Существует культура обучения и распространения знаний в организации, которая ориентирована на постоянное улучшение.</p>	<p>В процессы обучения организации вовлечены значимые заинтересованные стороны, поощряются творчество и инновации.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.</p>					



Таблица А.2 — Самооценка по элементам раздела 4 — Управление организацией для достижения устойчивого успеха

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
4.1 (Управление организацией для достижения устойчивого успеха) Общие положения	Система менеджмента качества ориентирована на функции и основана на процедурах.	Имеется процессно-ориентированная система менеджмента качества.	Имеется система менеджмента качества, охватывающая всю организацию, основанная на восьми принципах менеджмента качества.	Система менеджмента организации была расширена для интеграции с другими подсистемами, например, экологическим менеджментом, менеджментом безопасности труда и здоровья и т.д.	Система менеджмента обеспечивает полную реализацию политики организации.
4.2 Устойчивый успех	Результаты деятельности организации сравниваются с бюджетными показателями на регулярной ежегодной основе.	Проводится периодическая оценка результатов деятельности на соответствие показателям бизнес-плана.	Результаты демонстрируют последовательное улучшение в течение прошедших нескольких лет.	Подтверждено улучшение деятельности в прошедшее время и имеются свидетельства планирования на краткосрочную перспективу (например, следующих два года).	Подтверждено улучшение деятельности в прошедшее время и имеются свидетельства планирования на долгосрочную перспективу (например, следующих пять лет).
4.3 Организационная среда	Организация реагирует на изменения, которые непосредственно воздействуют на нее.	Существуют планы для исключения повторения проблем, бывших в прошлом.	Периодически проводится оценка рисков для учета потенциального воздействия на организацию.	Существуют планы действий в чрезвычайных ситуациях для снижения всех выявленных рисков.	Оценка рисков и планирование являются непрерывными процессами в организации, нацеленными на снижение всех рисков.



ISO 9004:2009 (E)

4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания	Самая главная цель организации состоит в получении годовой прибыли.	Организация руководствуется потребностями и ожиданиями потребителей.	Потребности и ожидания заинтересованных сторон удовлетворяются, когда это возможно.	Потребности и ожидания заинтересованных сторон являются основными исходными данными для высшего руководства при принятии решений.	Потребности и ожидания всех значимых заинтересованных сторон удовлетворялись в течение последних (например, трех) лет.
ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.					



Таблица А.3 — Самооценка по элементам раздела 5 — Стратегия и политика

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
5.1 (Стратегия и политика) Общие положения 5.2 Формулирование стратегии и политики	<p>Процесс планирования носит случайный характер. Стратегия, политики и цели определены лишь частично. Исходные данные для формулирования политики и стратегии носят случайный характер и учитываются только продуктовые и финансовые аспекты.</p>	<p>Имеется структурированный процесс для формулирования стратегии и политик. Процесс формулирования стратегии и политики включает в себя анализ потребностей и ожиданий потребителей, а также анализ обязательных и законодательных требований.</p>	<p>Процесс формулирования стратегии и политики включает анализ потребностей и ожиданий более широкого диапазона заинтересованных сторон. Планы разрабатываются после оценки потребностей и ожиданий значимых заинтересованных сторон. Процесс планирования учитывает изменение внешних тенденций и потребностей заинтересованных сторон; он подстраивается, когда это необходимо. Хорошие результаты могут быть связаны с реализацией прошлых стратегических подходов.</p>	<p>Формулирование стратегии, политик и целей имеет структурированный характер. Стратегия и политики охватывают аспекты, связанные со значимыми заинтересованными сторонами. Результаты процессов формулирования стратегии и политики согласуются с потребностями заинтересованных сторон. Рассматриваются и оцениваются угрозы, возможности и доступность ресурсов до утверждения планов. На местах проводится структурированная и периодическая оценка процессов планирования.</p>	<p>Может быть продемонстрировано, что стратегии воплощаются в достижениях целей организации и оптимизации потребностей заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны участвуют в достижении успеха организацией; имеется убежденность, что уровень их участия будет сохранен. Есть убежденность, что успехи будут устойчивыми. Имеются на местах результативные механизмы мониторинга и отчетности, включая обратную связь от заинтересованных сторон для процессов планирования.</p>



<p>5.3 Развертывание стратегии и политики</p>	<p>Задаются краткосрочные цели и детализируются для повседневной деятельности. Стратегические планы определены для производства продукции.</p>	<p>Стратегия и политики переведены в цели для различных уровней. Планы разрабатываются учетом баланса потребностей и ожиданий потребителей. Стратегия и политики разворачиваются; потребности потребителя переводятся в ясно определенные процессы и цели. Они являются основой для оценки деятельности и аудитов.</p>	<p>Производится измерение прогресса в достижении стратегических целей организации. Анализируются отклонения от плана как в одну, так и в другую сторону, и по ним предпринимаются действия.</p>	<p>Измеримые цели определены для каждого процесса и уровня организации и согласованы со стратегией. Система менеджмента оценивается и обновляется в соответствии с изменениями стратегии. Измерение прогресса в достижении целей демонстрирует, что существует много позитивных тенденций.</p>	<p>Стратегия, планирование и развертывание политики регулярно оцениваются и обновляются с использованием данных, полученных от мониторинга и анализа организационной среды. Анализ результатов функционирования за прошедший период может продемонстрировать, что организация успешна в преодолении возникающих и непредвиденных проблем.</p>
<p>5.4 Информирование о стратегии и политике</p>	<p>Информирование происходит «по событию» (как реакция на событие).</p>	<p>Процесс для информирования как внутри, так и за пределами организации, определен и выполнен.</p>	<p>Результативные системы для информирования персонала организации об изменениях в стратегии и планах имеются на местах.</p>	<p>Изменения в политике сообщаются значимым заинтересованным сторонам и на все уровни организации.</p>	<p>Результативность процессов информирования периодически оценивается. Имеются свидетельства, что процессы информирования удовлетворяют потребности заинтересованных сторон.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.</p>					



Таблица А.4 — Самооценка по элементам раздела 6 — Менеджмент ресурсов

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения	Ресурсы определены и назначаются случайным образом.	Процесс для планирования ресурсов, включая их идентификацию, обеспечение и мониторинг, выполнен.	Производится периодическая оценка доступности и пригодности ресурсов. Планирование ресурсов учитывает краткосрочные и долгосрочные цели.	Оцениваются риски потенциальной нехватки ресурсов. Подтверждено, что подходы организации к управлению ресурсами результативны и эффективны.	Возможности для улучшения планирования ресурсов выявляются посредством бенчмаркинга.
6.2 Финансовые ресурсы	Ресурсы определены и распределяются случайным образом. Существует краткосрочное финансовое планирование.	Процесс прогнозирования, мониторинга и контроллинга финансовых ресурсов выполнен. Финансовое управление структурировано системно.	Существует практика периодических оценок результативности использования финансовых ресурсов. Финансовые риски определены.	Финансовые риски снижены. Будущие потребности в финансовых ресурсах спрогнозированы и спланированы.	Распределение финансовых ресурсов способствует достижению целей организации. Существует постоянно выполняемый процесс непрерывной оценки распределения ресурсов.



<p>6.3 Персонал организации</p>	<p>Персонал рассматривается как ресурс, но лишь некоторые цели имеют отношение к стратегии организации. Обучение проводится случайным образом, по большей части по индивидуальным запросам работников. Анализ компетентности проводится лишь в некоторых случаях.</p>	<p>Персонал воспринимается как ресурс с установленными целями, которые связаны со стратегией организации. Существует программа оценки компетентности. Компетенции разрабатываются как часть общего плана, который связан со стратегией организации. Собираются предложения по улучшению.</p>	<p>Сотрудники имеют ясную ответственность и цели в рамках процесса и знают, как они взаимосвязаны внутри организации. Система квалификации навыков установлена, существует наставничество и кураторство.</p>	<p>Внутреннее сотрудничество широко распространено и обеспечивает коллективные знания в организации. Проводится обучение для развития творческих навыков и способностей к улучшению. Люди знают свои персональные компетенции и где они могут внести наибольший вклад в улучшение организации. Широко развито планирование карьеры.</p>	<p>К внешнему сотрудничеству привлечены люди по всей организации. Сотрудники участвуют в разработке новых процессов. Выявляются лучшие практики.</p>
<p>6.4 Партнеры и поставщики</p>	<p>Обмен информацией с поставщиками ограничен тендерной информацией, размещением заказов и решением проблем.</p>	<p>На местах существует процессы обмена информацией с поставщиками, выбора, оценки, повторной оценки и ранжирования поставщиков.</p>	<p>Поставщики и партнеры определены в соответствии со стратегическими потребностями или рисками. Существуют процессы для развития и управления отношениями с поставщиками.</p>	<p>Ведется открытое информирование партнеров о потребностях и стратегиях.</p>	<p>Данные показывают, что партнеры вовлечены и вносят свой вклад в успехи организации.</p>



ISO 9004:2009 (E)

<p>6.5 Инфраструктура</p>	<p>На местах существует базовая инфраструктура.</p>	<p>Инфраструктура организации планируется и управляется. Принимаются во внимание обязательные и законодательные требования.</p>	<p>Инфраструктура и связанные с ней процессы периодически оцениваются с прицелом на будущее.</p>	<p>Риски, относящиеся к инфраструктуре, определяются и предпринимаются предупреждающие действия на местах.</p>	<p>Функционирование и затраты на инфраструктуру организации благоприятно выглядят в сравнении с подобными организациями. Используется планирование действий в чрезвычайных ситуациях для уменьшения потенциальных угроз и для выявления благоприятных возможностей.</p>
<p>6.6 Производственная среда</p>	<p>На местах имеется минимально необходимая производственная среда.</p>	<p>На местах осуществляется процесс, гарантирующий, что производственная среда соответствует всем применимым обязательным и законодательным требованиям.</p>	<p>Проводится периодическая оценка результативности и эффективности производственной среды.</p>	<p>Данные показывают, что производственная среда способствует производительности, творчеству и хорошей работе людей.</p>	<p>Процессы, осуществленные для развития производственной среды, поддерживают конкурентоспособность и имеют благоприятные результаты сравнения с другими организациями.</p>



ISO 9004:2009 (E)

<p>6.7 Знания, информация и технологии</p>	<p>На местах имеются базовые знания, информация, а также технологические методы и системы.</p>	<p>Процесс идентификации, получения, защиты, применения и оценки информации, знаний и технологий осуществлен. Система мероприятий для минимально необходимой передачи информации выполнена.</p>	<p>Информация, знания и технологии распространяются внутри организации, а также проводятся периодические оценки. Критически важные технологии контролируются через патенты и вторичные источники, где это необходимо.</p>	<p>Информация, знания и технологии распространяются среди партнеров и других заинтересованных сторон.</p>	<p>Результаты, достигнутые управлением информацией, технологиями и знаниями имеют благоприятное сравнение с другими организациями.</p>
<p>6.8 Природные ресурсы</p>	<p>Управление использованием природных ресурсов осуществляется весьма ограничено.</p>	<p>Существует процесс для определения и контроля использования природных ресурсов, требуемых для организации.</p>	<p>Процессы проработаны до измерения степени эффективности использования природных ресурсов. Риски нехватки природных ресурсов оцениваются и предпринимаются действия для обеспечения непрерывности поставок в будущем.</p>	<p>Существуют процессы оптимизации использования природных ресурсов, учитывающие применение альтернативных ресурсов. Организация имеет процессы для учета потребностей в защите окружающей среды на всех этапах жизненного цикла производимой продукции.</p>	<p>Организация может продемонстрировать, что ее подход к использованию природных ресурсов соответствует существующим потребностям без ущерба для потребностей будущих поколений. Осуществляются контакты и сравнение с другими организациями и заинтересованными сторонами по использованию природных ресурсов.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.</p>					



Таблица А.5 — Самооценка по элементам раздела 7 — Менеджмент процессов

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
7.1 (Менеджмент процессов) Общие положения 7.2 Планирование и контроль процесса	Процессы планируются и управляются не формализовано, в случайном порядке.	Определены и управляются ключевые процессы, имеющие отношение к удовлетворенности потребителя и производству продукции. Взаимодействие между процессами определено и находится под управлением. Результативность процессов систематически измеряется и вызывает принятие мер.	Процесс планирования интегрирован с развертывание стратегии. Потребности и ожидания определенных заинтересованных сторон служат входами в процесс планирования. Могут быть продемонстрированы улучшения в процессе. Процессы дают предсказуемые результаты. Результативность и эффективность процессов оценивается.	Могут быть продемонстрированы улучшения в скорости реакции, гибкости и инновации в процессе. Все значимые заинтересованные стороны учитываются при планировании. Конфликты при взаимодействии процессов выявляются и результативно разрешаются.	Результаты процесса сравниваются с результатами ведущих организаций и оценки используются при планировании процесса. Результаты ключевых процессов превосходят среднеотраслевой уровень.
7.3 Ответственность и полномочия в процессе	Ответственность в процессах назначается случайным образом.	Определены четко ответственность и полномочия для управления процессами (например, для «владельцев процессов»).	Существует политика избежания и устранения потенциальных разногласий в управлении процессами.	Компетентность владельцев процессов постоянно повышается.	Происходит обмен опытом между владельцами процессов и заинтересованными сторонами.
ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.					



Таблица А.6 — Самооценка по элементам раздела 8 — Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
8.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка) Общие положения 8.2 Мониторинг	<p>Мониторинг носит случайный характер, процессы на местах не установлены. Акцент при мониторинге делается на продукцию. Реакцию вызывают проблемы либо с продукцией, либо с управлением (т.е. кризисные ситуации). При том, что информация о применимых обязательных и законодательных требованиях собирается, изменения в требованиях отслеживаются по случаю.</p>	<p>Процесс мониторинга выполняется периодически. Акцент при мониторинге делается на потребителя. Потребности и ожидания потребителя отслеживаются систематически. Изменения в обязательных и законодательных требованиях отслеживаются систематически посредством формализованных механизмов.</p>	<p>Процесс мониторинга регулярно оценивается с точки зрения улучшения результативности. Акцент при мониторинге делается на поставщиков, частично на персонал и другие заинтересованные стороны. Обратная связь с ключевыми поставщиками и партнерами поддерживается в плановом режиме. Обратная связь с персоналом осуществляется только при нарушениях. Возможности существующего процесса отслеживаются. Процессы для отслеживания изменений в обязательных и законодательных требованиях результативны и эффективны.</p>	<p>Процесс мониторинга осуществляется систематически и планомерно и включает перекрестную сверку с данными от внешних источников. Требования к ресурсам оцениваются систематически и планомерно в течение длительного времени. Обратная связь с сотрудниками и потребителями осуществляется посредством профессионально проведенных опросов и других механизмов, таких как фокус-группы.</p>	<p>Процесс мониторинга дает надежные данные и тенденции. Акцент при мониторинге делается на тенденциях в сфере деятельности организации, технологии и рынке труда, с оптимизацией использования и развития ресурсов. Произошедшие и ожидаемые изменения в экономической политике, требованиях к продукции, технологиях, защите окружающей среды или социальной и культурной сферах, которые могли бы повлиять на результаты деятельности организации, отслеживаются в плановом порядке.</p>



<p>8.3.1 (Измерение) Общие положения 8.3.2 Ключевые показатели деятельности</p>	<p>Для обоснования управленческих решений или отслеживания хода предпринимаемых действий доступен только весьма ограниченный набор данных. Используются только базовые показатели (такие как финансовые, сроки поставки, число жалоб потребителей, юридические предписания регулирующих и надзорных органов и штрафы). Данные не всегда надежны.</p>	<p>Есть формальный набор ключевых показателей, связанных со стратегией организации и основными процессами. Показатели главным образом отражают внутренние данные. Оценка решений осуществляется в форме результатов анализа системы менеджмента качества и дополнительных КПД.</p>	<p>Цели процессного уровня связаны с КПД. Имеются в наличии данные сравнения результатов деятельности организации с результатами других организаций. Определены основные факторы успеха и отслеживаются через подходящие, практичные показатели. Принятие решений основывается на надежных данных, поставляемых системой измерения.</p>	<p>Имеются значения КПД, отражающие прогресс в течение длительного времени. Ведется мониторинг развертывания стратегии и целей. Показатели деятельности установлены, развернуты в широком объеме и используются для принятия стратегических решений, касающихся тенденций и долгосрочного планирования. Систематический анализ данных позволяет предсказать будущие результаты деятельности.</p>	<p>Систематический анализ всеобъемлющего набора данных позволяет с уверенностью прогнозировать будущие результаты. Показатели способствуют принятию хороших стратегических решений. КПД выбраны и используются так, что обеспечивают надежную информацию для прогнозирования тенденций и принятия стратегических решений. Осуществляется анализ рисков как инструмент для приоритизации улучшений.</p>
--	--	--	---	--	--



ISO 9004:2009 (E)

<p>8.3.3 Внутренний аудит 8.3.4 Самооценка</p>	<p>Применяется неформализованный подход, собираются некоторые данные. Аудиты проводятся в ответ на проблемы, жалобы потребителей и т.п. Собранные данные главным образом используются для решения проблем с продукцией.</p>	<p>Определенные данные собираются по ключевым процессам на регулярной основе. Данные аудитов используются систематически для оценки системы менеджмента. Самооценка носит ограниченный характер. Данные и результаты оценок лишь только начинают использоваться для предупреждения.</p>	<p>Сбор данных встроен в структурированные процессы. Когда необходимо, проводится экспертная оценка для проверки данных, особенно, когда данные получены путем суждений, мнений и т.п. Аудиты гарантируют точность данных и результативность системы менеджмента. Самооценки проводятся и результаты используются для определения уровня зрелости организации и улучшения всей ее деятельности.</p>	<p>Процессы сбора данных постоянно оцениваются и их результативность и эффективность повышается. Результаты самооценки интегрированы в процесс стратегического планирования. В плановом порядке предпринимаются действия, чтобы, сравнивая стратегию и видение с требованиями более высокого уровня зрелости, устранить недостатки.</p>	<p>Организация привлекает другие заинтересованные стороны к проведению аудитов с тем, чтобы выявить дополнительные возможности для улучшения. Самооценки выполняются на всех уровнях организации.</p>
<p>8.3.5 Бенчмаркинг</p>	<p>Взаимный обмен лучшими практиками в организации носит случайный характер. Делаются отдельные сравнения продукции организации с продукцией, присутствующей на рынке.</p>	<p>Высшее руководство поддерживает выявление и распространение лучших практик. Анализируется и берется в качестве образцов для сравнения ряд продуктов, выпускаемых ключевыми конкурентами</p>	<p>Руководством поддерживается некоторый бенчмаркинг с внешними источниками (относящийся к продукции, процессам и операциям).</p>	<p>Разработана методология бенчмаркинга. Используется структурированная методология для проведения внутреннего и внешнего бенчмаркинга с данными по ключевым результатам деятельности.</p>	<p>Бенчмаркинг применяется систематически, как инструмент выявления возможностей для улучшения, инноваций и обучения. Организация часто обращается к внешним субъектам с запросом выступить партнером по бенчмаркингу.</p>



ISO 9004:2009 (E)

<p>8.4 Анализ</p>	<p>Анализ данных имеет случайный характер. Только экономические и финансовые цели определены как ориентиры при анализе данных. Имеется ограниченный анализ жалоб потребителей.</p>	<p>Периодически проводится анализ существенной внутренней и внешней информации. Используются некоторые статистические инструменты. Проводится оценка результатов деятельности для определения уровня удовлетворенности потребностей и ожиданий потребителей. На основе результатов анализа улучшается продукция. Периодически анализируется влияние на продукцию и процессы изменений в обязательных и законодательных требованиях.</p>	<p>Процесс систематического анализа поддерживается с широким применением статистических инструментов. Результаты анализов используются для идентификации потребностей и ожиданий значимых заинтересованных сторон. Результативные решения и действия основываются на информации, полученной в ходе анализа.</p>	<p>Процесс анализа применяется для оценки новых ресурсов, материалов и технологий. Результативность процесса повышается за счет передачи результатов анализа партнерам или другим источникам знаний. На основе результатов анализа определяются отличительные особенности продукции и добавочная ценность для заинтересованных сторон.</p>	<p>В анализ включены значимые политические, социальные, технологические данные и данные сравнения. Риски и благоприятные возможности, которые могли бы влиять на достижение краткосрочных и долгосрочных целей определяются и анализируются. Стратегия и политические решения основаны на информации, собранной и проанализированной в плановом порядке.</p>
-------------------------------------	--	---	---	--	--



ISO 9004:2009 (E)

<p>8.5 Оценка информации, полученной в ходе мониторинга, измерения и анализа</p>	<p>Оценка проводится случайным образом. Часто оценка осуществляется как ответ на событие.</p>	<p>Проводится периодическая оценка прогресса в достижении целей в области качества и функционирования системы менеджмента качества. Все ведущиеся проекты и действия по улучшению оцениваются для определения их выполнения в сравнении с планами и целями.</p>	<p>Регулярно проводится оценка ключевых показателей деятельности и связанных с ними целей. При выявлении неблагоприятных тенденций предпринимаются соответствующие меры. Оценки дают информацию о степени адекватности выделенных ресурсов.</p>	<p>Результаты оценки передаются некоторым заинтересованным сторонам для облегчения сотрудничества и обучения. Проводятся сравнения внутри организации для выявления и распространения передового опыта.</p>	<p>Различные источники информации указывают на хорошие результаты деятельности во всех стратегических и оперативных областях. Результаты оценки передаются партнерам и используются как исходные данные для улучшения продукции и процессов, способных влиять на их уровень функционирования и исполнения обязательств. Результаты оценок показывают, что предпринятые действия результативны.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.</p>					



Таблица А.7 — Самооценка по элементам раздела 9 — Улучшения, инновации и обучение

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
9.1 (Улучшения, инновации и обучение) Общие положения 9.2 Улучшения	<p>Действия по улучшению предпринимаются случайным порядком и вызываются либо жалобами потребителя, либо предписаниями регулирующих или надзорных органов.</p>	<p>На местах имеются основные процессы улучшений, базирующиеся на корректирующих и предупреждающих действиях. Организация проводит обучение для постоянного улучшения.</p>	<p>Усилия по улучшению могут быть продемонстрированы для большинства продуктов и ключевых процессов организации. Процессы улучшений ориентированы на стратегию и цели. Существуют методы признания на местах для команд и отдельных лиц, осуществляющих стратегически важные улучшения. Процессы постоянного улучшения функционируют на некоторых уровнях организации, а также с некоторыми поставщиками и партнерами.</p>	<p>Результаты, получаемые от выполнения процессов улучшения приводят к совершенствованию деятельности организации. Процессы улучшений систематически оцениваются. Улучшения применяются к продукции, процессам, организационным структурам, операционной модели и системе менеджмента организации.</p>	<p>Имеются свидетельства сильной связи между действиями по улучшению и достижением организацией результатов, уровень которых выше среднеотраслевого. Улучшения встроены в повседневную деятельность по всей организации, а также у поставщиков и партнеров. Акцент делается на улучшение деятельности организации, включая ее способность обучаться и изменяться.</p>



ISO 9004:2009 (E)

<p>9.3 Инновации</p>	<p>Имеются ограниченные инновации. Новые продукты внедряются бессистемно, без планирования инноваций.</p>	<p>Инновации основаны на данных, относящихся к потребностям и ожиданиям потребителей.</p>	<p>Процесс инноваций для новых продуктов и процессов способен выявить изменения в организационной среде с тем, чтобы спланировать инновации.</p>	<p>Инновации разделяются по приоритетам, основываясь на балансе между их срочностью, доступностью ресурсов и стратегией организации. Поставщики и партнеры вовлечены в процесс инноваций. Результативность и эффективность процессов инноваций оценивается регулярно, как часть процесса обучения. Инновации применяются для улучшения деятельности организации.</p>	<p>Инновационная деятельность учитывает возможные изменения в организационной среде. Разрабатываются планы по устранению или уменьшению выявленных рисков, связанных с инновационной деятельностью. Инновации применяются к продуктам, процессам, организационным структурам, операционным моделям и системе менеджмента организации.</p>
---------------------------------	---	---	--	--	---



ISO 9004:2009 (E)

<p>9.4 Обучение</p>	<p>Из жалоб извлекаются некоторые уроки. Обучение проводится на индивидуальной основе без передачи знаний.</p>	<p>Обучение происходит по результатам систематического анализа проблем и разных данных. Процессы передачи информации и знаний имеются.</p>	<p>Есть планируемая деятельность, мероприятия и форумы для распространения информации. Существует система признания положительных результатов предложений и извлечения уроков. Обучение принимается во внимание стратегией и политиками.</p>	<p>Обучение признается ключевым вопросом. Высшим руководством поощряются сотрудничество, коммуникабельность и взаимодействие с целью распространения знаний. Высшее руководство поддерживает инициативы по обучению и подает пример. Обучение объединяет в одно целое личную компетентность и компетентность организации. Обучение служит основой процессов улучшений и инноваций.</p>	<p>Культура обучения допускает принятие рисков и признание ошибок, обеспечивая извлечение уроков из промахов и возможности для улучшения. Имеются внешние контакты для обучения.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущий уровень зрелости каждого элемента равен наивысшему, для которого выполняются указанные условия без пропусков предыдущих.</p>					



Приложение Б (информативное)

Принципы менеджмента качества

Б.1 Общие положения

Данное Приложение описывает восемь принципов менеджмента качества, которые образуют базу стандартов по менеджменту качества, подготовленных ISO/TC 176. Эти принципы могут быть использованы высшим руководством как основа для движения организации к улучшенной деятельности.

Данное Приложение дает стандартизованные описания этих принципов. Кроме того, оно дает примеры преимуществ, получаемых от их применения и действий, которые руководители обычно предпринимают при применении этих принципов для улучшения деятельности организации.

Б.2 Принцип 1: Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны знать текущие и будущие потребности потребителя, должны удовлетворять требования потребителя и прилагать усилия для того, чтобы превосходить ожидания.

а) Ключевые преимущества

- возросший доход и доля рынка, достигнутые за счет гибкой и быстрой реакции на возможности, предоставляемые рынком,
- возросшая результативность использования ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителя,
- возросшая лояльность потребителей, ведущая к повторным заказам.

б) Применение принципа ориентации на потребителя обычно ведет к

- изучению и пониманию потребностей и ожиданий потребителя,
- гарантированию того, что цели организации связаны с потребностями и ожиданиями потребителя,
- распространение информации о потребностях и ожиданиях потребителя по всей организации,
- измерению удовлетворенности потребителя и действиям по результатам,
- систематическому управлению взаимоотношениями с потребителем,
- обеспечению сбалансированности между удовлетворением потребителей и других заинтересованных сторон (таких как владельцы, сотрудники, поставщики, финансистов, население региона и общества в целом).

Б.3 Принцип 2: Лидерство

Лидеры обеспечивают единство целей и направления движения организации. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации.

а) Ключевые преимущества

- люди будут понимать и быть мотивированными на достижение целей и задач организации,
- деятельность оценивается, выстраивается и выполняется единым образом,



«Практический менеджмент качества» (А.В. Горбунов)

ISO 9004:2009 (E)

— конфликты между разными уровнями организации будут сведены к минимуму.

б) Применение принципа лидерства обычно ведет к

- учитыванию потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, владельцев, сотрудников, поставщиков, финансистов, население региона и общество в целом,
- разработке ясного видения будущего организации,
- постановке стимулирующих целей и задач,
- разработке и поддержанию общих ценностей, моделей поведения, основанных на справедливости и этике на всех уровнях организации,
- установлению доверия и исключению страха,
- обеспечению персонала всеми требуемыми ресурсами, обучением и свободой действий с наделением ответственностью и необходимой отчетностью,
- мотивированию, поощрению и признанию вклада людей.

Б.4 Принцип 3: Вовлеченность персонала

Люди на всех уровнях – самое главное в организации и их полная вовлеченность позволяет их способностям быть примененным на благо организации.

а) Ключевые преимущества

- мотивированный, преданный и вовлеченный персонал в организации,
- инновации и творчество в способствовании достижению целей организации,
- люди, отвечающие за результаты собственной работы,
- люди, охотно участвующие и делающие вклад в постоянное улучшение.

б) Применение принципа вовлеченности персонала обычно ведет к

- пониманию людьми важности своего вклада и роли в организации,
- выявлению людьми ограничений, мешающих их работе,
- принятию людьми ответственности за проблемы и их решение,
- оценке людьми результатов их деятельности в сравнении с личными задачами и целями,
- активному поиску людьми возможностей к расширению их компетентности, знаний и опыта,
- свободному распространению людьми знаний и опыта,
- открытому обсуждению людьми проблем и спорных вопросов.

Б.5 Принцип 4: Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективней, когда деятельностью и связанными с ней ресурсами управляют как процессом.

а) Ключевые преимущества



ISO 9004:2009 (E)

- более низкие затраты и более короткая длительность цикла за счет результативного использования ресурсов,
- улучшенные, стабильные и предсказуемые результаты,
- сфокусированные и расставленные по приоритетам возможности для улучшения.

б) Применение принципа процессного подхода обычно ведет к

- систематическому определению деятельности, необходимой для получения желаемых результатов,
- установлению ясной ответственности и отчетности для управления ключевыми видами деятельности,
- анализу и измерению способности ключевых видов деятельности,
- определению интерфейсов ключевых видов деятельности внутри и между функциями организации,
- фокусированию на факторах, таких как ресурсы, методы и материалы, которые улучшат ключевые виды деятельности организации,
- оценке рисков, последствий и влияния на деятельность потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон.

Б.6 Принцип 5: Системный подход к менеджменту

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

а) Ключевые преимущества

- интеграция и выстраивание процессов, которые будут наилучшим образом достигать желаемых результатов,
- способность сосредотачивать усилия на ключевых процессах,
- обеспечение доверия заинтересованных сторон как к стабильной, результативной и эффективной организации.

б) Применение принципа системного подхода к менеджменту обычно ведет к

- выстраиванию системы для достижения целей организации наиболее результативным и эффективным способом,
- пониманию взаимозависимости процессов системы,
- структурированному подходу, который гармонизирует и интегрирует процессы,
- обеспечению лучшего понимания ролей и ответственности, необходимых для достижения общих целей и, тем самым, снижения межфункциональных барьеров,
- пониманию возможностей организации и установлению ограничений на ресурсы до начала действий,
- постановка целей и установление того, как определенные виды деятельности должны работать,
- постоянному улучшению системы посредством измерения и оценки.



ISO 9004:2009 (E)

Б.7 Принцип 6: Непрерывное улучшение

Непрерывное улучшение всей деятельности организации должна быть постоянной целью организации.

а) Ключевые преимущества

- выигрыш за счет улучшенных возможностей организации,
- ориентация действий по улучшению на всех уровнях на стратегические цели организации,
- гибкость для быстрой реакции на благоприятные возможности.

б) Применение принципа непрерывного улучшения обычно ведет к

- применению согласованного в масштабах всей организации подхода к непрерывному улучшению деятельности организации,
- обучению людей методам и инструментам непрерывного улучшения,
- тому, что непрерывное улучшение продукции, процессов и систем становится целью каждого в организации,
- установлению целей для руководства и показателей для отслеживания непрерывного улучшения,
- признанию и подтверждению улучшений.

Б.8 Принцип 7: Принятие решений, основанное на фактах

Результативные решения основываются на анализе данных и информации.

а) Ключевые преимущества

- обоснованные решения,
- возросшая способность демонстрировать результативность прошлых решений за счет ведения записей,
- возросшая способность оценки, обсуждения и изменения мнений и решений.

б) Применение принципа непрерывного улучшения обычно ведет к

- гарантии того, что данные и информация совершенно точные и надежные,
- доступности данных для тех, кому они нужны,
- анализу данных и информации с использованием действенных методов,
- принятию решений и выполнению действий, основанных на анализе фактов, с соблюдением баланса опыта и интуиции.

Б.9 Принцип 8: Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками

Организация и ее поставщики зависят друг от друга и взаимовыгодное сотрудничество расширяет их способность создавать ценность.

а) Ключевые преимущества

- возросшая способность создавать ценность для обеих сторон,



ISO 9004:2009 (E)

- гибкость и скорость совместных реакций на изменения рынка или потребностей и ожиданий потребителя,
- оптимизация затрат и ресурсов.

б) Применение принципа взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками обычно ведет к

- установлению отношений, сбалансированных с точки зрения краткосрочных выгод и долгосрочных перспектив,
- объединению опыта и ресурсов с партнерами,
- определению и выбору ключевых поставщиков,
- ясному и открытому обмену информацией,
- передаче информации и планов на будущее,
- выполнению совместной разработки и улучшения деятельности
- поощрению и признанию улучшений и достижений поставщиков.



Соответствие между стандартами ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008

Таблица В.1 показывает соответствие между ISO 9001:2008 и настоящим Международным Стандартом и как один стандарт дополняет другой.

ISO 9001 устанавливает требования для системы менеджмента качества, которые могут быть использованы для внутреннего применения в организациях или для сертификации, или для целей, связанных с заключением контрактов, и которые ориентированы на результативность системы менеджмента качества в удовлетворении требований потребителей.

Настоящий Международный Стандарт дает руководство организациям, высшее руководство которых стремится выйти за пределы требований стандарта ISO 9001 с тем, чтобы принимать во внимание потребности и ожидания всех заинтересованных сторон и их удовлетворение, обеспечивая систематическое и непрерывное улучшение деятельности организации.

Таблица В.1 — Соответствие между ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008

Раздел ISO 9004:2009	Раздел ISO 9001:2008
4.1 (Управление для достижения организацией устойчивого успеха) Общие требования	4.1 (Система менеджмента качества) Общие требования 5.1 Обязательства руководства
	4.2 Требования к документации
4.2 Устойчивый успех	—
4.3 Организационная среда	7.2 Процессы, связанные с потребителем
4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания	5.2 Ориентация на потребителя
5.1 (Стратегия и политика) Общие положения	5.3 Политика в области качества
5.2 Формулирование стратегии и политики	5.3 Политика в области качества
5.3 Развертывание стратегии и политики	5.4 Планирование
5.4 Информирование о стратегии и политике	5.5.3 Внутренние коммуникации 7.2.3 Связь с потребителем
6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения	6.1 Обеспечение ресурсами
6.2 Финансовые ресурсы	—
6.3 Персонал организации	6.2 Человеческие ресурсы
6.3.1 Управление персоналом	
6.3.2 Компетентность персонала	6.2.2 Компетентность, обучение и осведомленность
6.3.3 Вовлечение и мотивация персонала	—



ISO 9004:2009 (E)

6.4 Поставщики и партнеры 6.4.1 Общие положения	7.4.1 Процесс закупок
6.4.2 Выбор, оценка и улучшение возможностей поставщиков и партнеров	7.4.1 Процесс закупок
6.5 Инфраструктура	6.3 Инфраструктура
6.6 Производственная среда	6.4 Производственная среда
6.7 Знания, информация и технологии	—
6.8 Природные ресурсы	—
7.1 (Менеджмент процессов) Общие положения	4.1 (Система менеджмента качества) Общие требования
7.2 Планирование и контроль процессов	7.1 Планирование процессов жизненного цикла 7.5 Управление производством продукции и услуг
7.3 Ответственность и полномочия в процессах	5.5.1 Ответственность, полномочия и обмен информацией
8.1 (Мониторинг измерение, анализ и оценка) Общие положения	8.1 Общие положения 7.6 Управление устройствами для мониторинга и измерений
8.2 Мониторинг	8.2.3 Мониторинг и измерение процессов 8.2.4 Мониторинг и измерение продукции
8.3.1 (Измерения) Общие положения	8.2 Мониторинг и измерения 8.2.1 Удовлетворенность потребителей
8.3.2 Ключевые показатели деятельности	8.2.3 Мониторинг и измерение процессов
8.3.3 Внутренний аудит	8.2.2 Внутренний аудит
8.3.4 Самооценка	—
8.3.5 Бенчмаркинг	—
8.4 Анализ	8.4 Анализ данных
8.5 Оценка информации, полученной в ходе мониторинга, измерения и анализа	5.6 Анализ со стороны руководства
9.1 (Улучшение, инновации и обучение) Общие положения	8.5 Улучшение
9.2 Улучшения	8.5 Улучшение
9.3 Инновации	7.3 Проектирование и разработка
9.4 Обучение	—



Библиография

- [1] ISO 9001:2008, *Quality management systems — Requirements*
[2] ISO 10001, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*
[3] ISO 10002, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*
[4] ISO 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*
[5] ISO/TS 100041), *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*
[6] ISO 10005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*
[7] ISO 10006, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*
[8] ISO 10007, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*
[9] ISO 10012, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*
[10] ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*
[11] ISO 10014, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*
[12] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
[13] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*
[14] ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*
[15] ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
[16] ISO 14040, *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*
[17] ISO 14044, *Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines*
[18] ISO/TR 14047, *Environmental management — Life cycle impact assessment — Examples of application of ISO 140422)*
[19] ISO/TS 14048, *Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format*
[20] ISO/TR 14049, *Environmental management — Life cycle assessment — Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis2)*
1) Under preparation.
2) ISO 14041:1998 and ISO 14042:2000 have jointly been cancelled and replaced by ISO 14040:2006 and ISO 14044:2006.
[21] ISO/TR 14062, *Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development*
[22] ISO 19011, *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*
[23] ISO 26000, *Guidance on social responsibility1)*
[24] ISO/IEC 27000, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary*
[25] ISO/IEC 27001, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*
[26] ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*
[27] ISO/IEC 90003, *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software*
[28] IEC 60300-1, *Dependability management — Part 1: Dependability management systems*
[29] IEC 61160, *Design review*
[30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems — Requirements*
[31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
[32] *Quality management principles3)*, ISO, 2001



ISO 9004:2009 (E)

[33] *ISO 9000 — Selection and use*³⁾, ISO, 2008

[34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*⁴⁾, ISO, 2008

[35] *ISO 9001 for Small Businesses — What to do; Advice from ISO/TC 1765*, ISO, 2002

[36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008

[37] *ISO Management Systems*⁶⁾

[38] Reference web sites:

<http://www.iso.org>

<http://www.tc176.org>

<http://www.iso.org/tc176/sc2>

<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

3) Available from websites: <http://www.iso.org> or <http://www.iso.org/tc176/sc2>

4) Available from website: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

5) To be updated and aligned with ISO 9001:2008.

6) A bimonthly publication which provides comprehensive coverage of international developments relating to ISO's management system standards, including news of their implementation by diverse organizations around the world. Available from ISO Central Secretariat (sales@iso.org).

