

ISO Auditing practices group

*Руководство по выстраиванию
СМК на достижение
организационного и делового
успеха*



1



Модели и инструменты бизнеса, качества и совершенства

Существует множество связей между бизнесом, качеством и совершенством и организация может выбрать разные модели для них. Вот некоторые примеры моделей:

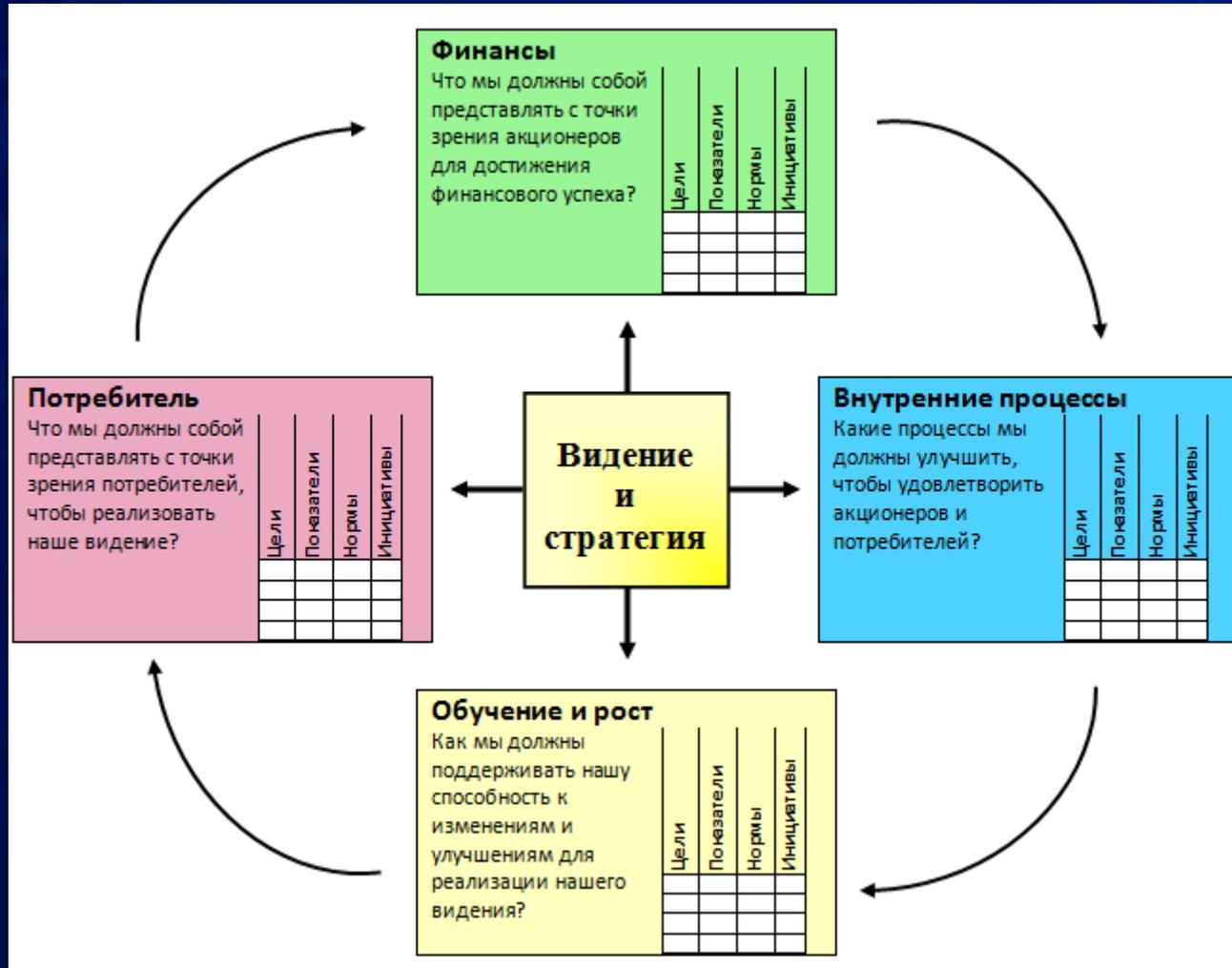
- Система сбалансированных показателей
- Модель делового совершенства
- СМК в соответствии с ISO 9001:2008
- Шесть сигма
- Модели Деминга и Джурана

Сбалансированная система показателей

Система, которая переводит миссию и стратегию организации во всеохватывающий набор показателей деятельности, который обеспечивает инфраструктуру для отслеживания исполнения стратегии и системы менеджмента.

Нортон и Каплан

Модель ССП

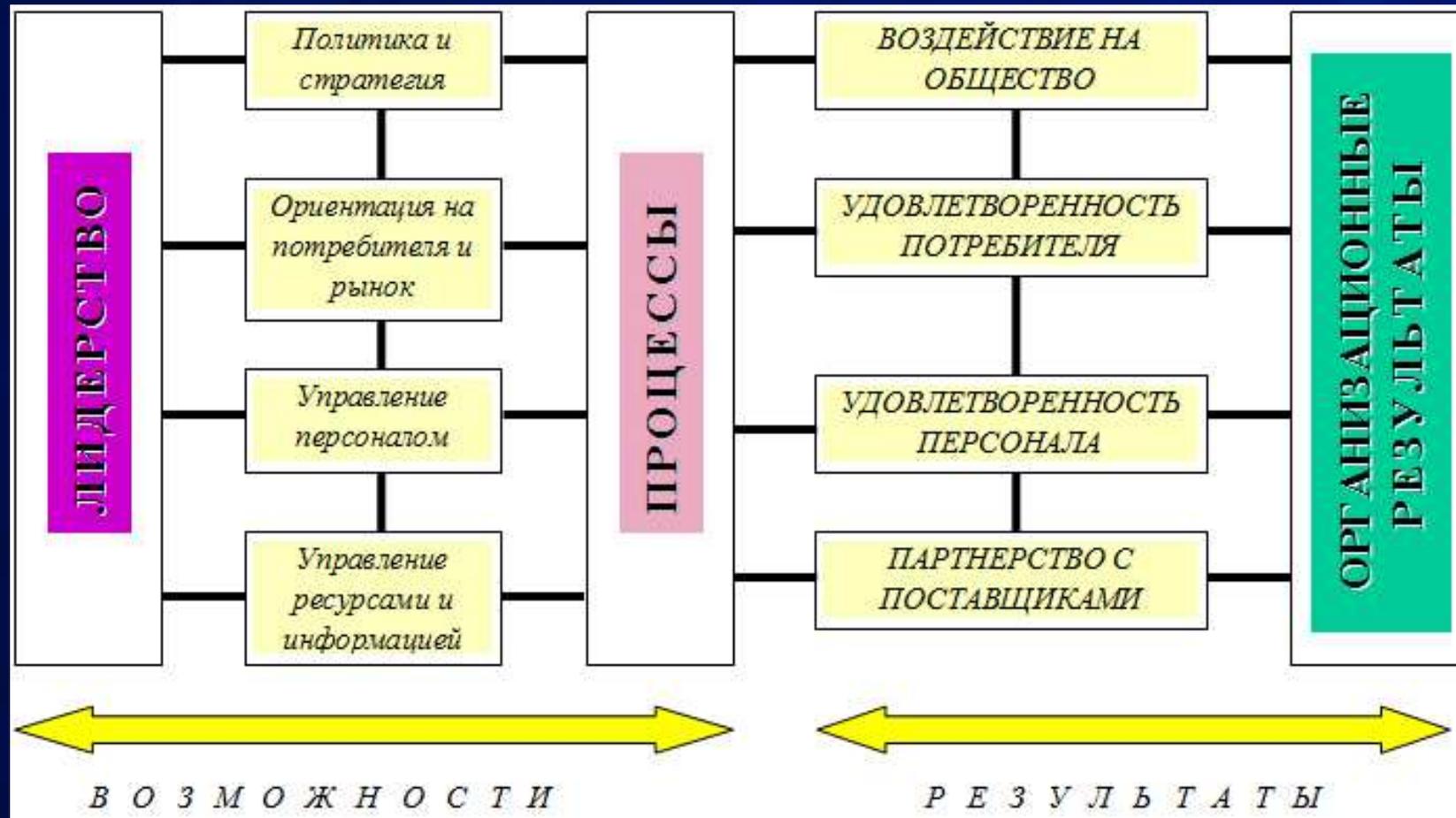


Модель делового совершенства

В мире существует множество моделей делового совершенства:

- Премия Деминга
- Премия Болдриджа
- Премия Европейского фонда менеджмента качества (модель EFQM)
- Национальные модели и премии делового совершенства

Типичная национальная модель совершенства

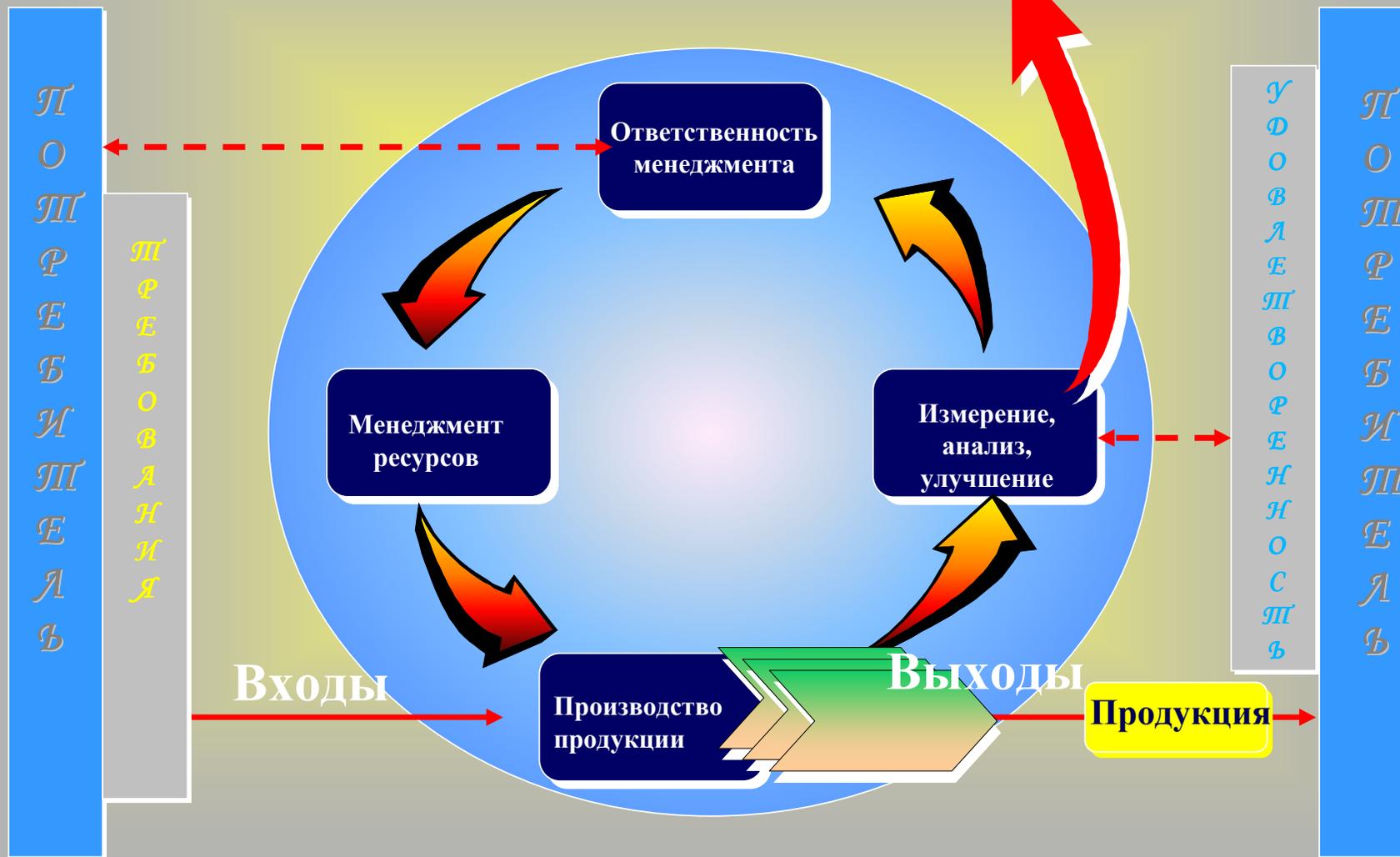


ISO 9001:2008

Системы менеджмента качества



Непрерывное улучшение системы менеджмента качества



Сравнение

<u>ССП</u>	<u>ISO 9001:2008</u>
Видение и стратегия	Политика в области качества Цели в области качества
Потребитель	Ориентация на потребителя Процессы, связанные с потребителем Удовлетворенность потребителя
Внутренние бизнес-процессы	Основные требования к СМК Производство продукции
Результаты бизнес-деятельности	Нет требований, специально на это ориентированных

Сравнение

<u>Модель совершенства</u>	<u>ISO 9001:2008</u>
Политика и стратегия	Политика в области качества Цели в области качества
Ориентация на потребителя и рынок	Ориентация на потребителя Процессы, связанные с потребителем Удовлетворенность потребителя
Управление персоналом	Персонал
Бизнес-процессы	Основные требования к СМК Производство продукции
Результаты бизнес-деятельности	Нет требований, специально на это ориентированных

ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 устанавливает требования к системе менеджмента качества, когда организация:

- **Нуждается в демонстрации своей способности всегда поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям;**
- **Ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системы менеджмента качества, включая процессы постоянного ее улучшения, и обеспечение соответствия требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям.**

Сиднейская модель

Концепция этой модели была разработана Группой практики по аудиту ISO 9001 в ходе совещания в Сиднее (Австралия) в 2003 году.

Эта модель показывает, что **результативность** и **улучшение** могут быть представлены как циклический процесс, который использует элементы СМК для анализа данных и последующего управления изменениями и инициативами, обеспечивающими постоянное улучшение. Общий результат проявляется в расширенном проактивном подходе к достижению целей СМК и, что более важно, связанных с ними **организационных, деловых и финансовых целей.**

Улучшения и результативность

В стандарте ISO 9001:2008 есть немало положений, которые требуют от организации принимать во внимание результативность системы менеджмента качества.

Кроме того, требования устанавливают необходимость постоянного улучшения системы менеджмента качества – а не разовых кампаний.

Результативность

Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

ISO 9000:2005 3.2.14

ISO 9001 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут быть использованы для внутреннего применения организациями, а также в целях сертификации или заключения контрактов. **Стандарт направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителей.**

ISO 9001:2008



Улучшения и результативность

Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы политика в области качества включала в себя обязательство соответствовать требованиям и **постоянно повышать результативность** системы менеджмента качества.

ISO 9001:2008 5.3

Организация должна **постоянно повышать результативность** системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а так же анализа со стороны руководства.

ISO 9001:2008 8.5.1

Концепция Сиднейской модели

Организация должна определять, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества, а также оценивания, в какой области возможно постоянное повышение результативности системы менеджмента качества.

ISO 9001:2008 8.4

И гарантировать, что деловые цели и цели в области качества достигнуты!

Сиднейская модель

В следующем примере организация определила несколько целей в области качества и собрала данные для оценки достижения этих целей. Результаты были сравнены с использованием метода гэп-анализа с целями и была определена степень результативности СМК за отчетный период.

Некоторые данные, кроме того, позволяют организации оценить улучшения и предпринять необходимые действия на основе имеющейся информации.

Анализ данных

Организационные цели

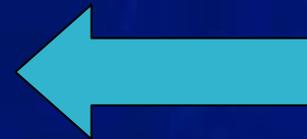
Требования потребителя

Законодательные и
регламентирующие
требования

Уровень дефектности и
возвратов

Механизмы СМК

Закупки



**Примеры целей,
установленных
организацией**

Анализ данных

Организационные цели

Требования потребителя

Законодательные и регламентирующие требования

Уровень дефектности и возвратов

Механизмы СМК

Закупки

Примеры результатов, зафиксированных организацией



Организационные цели

Требования потребителя

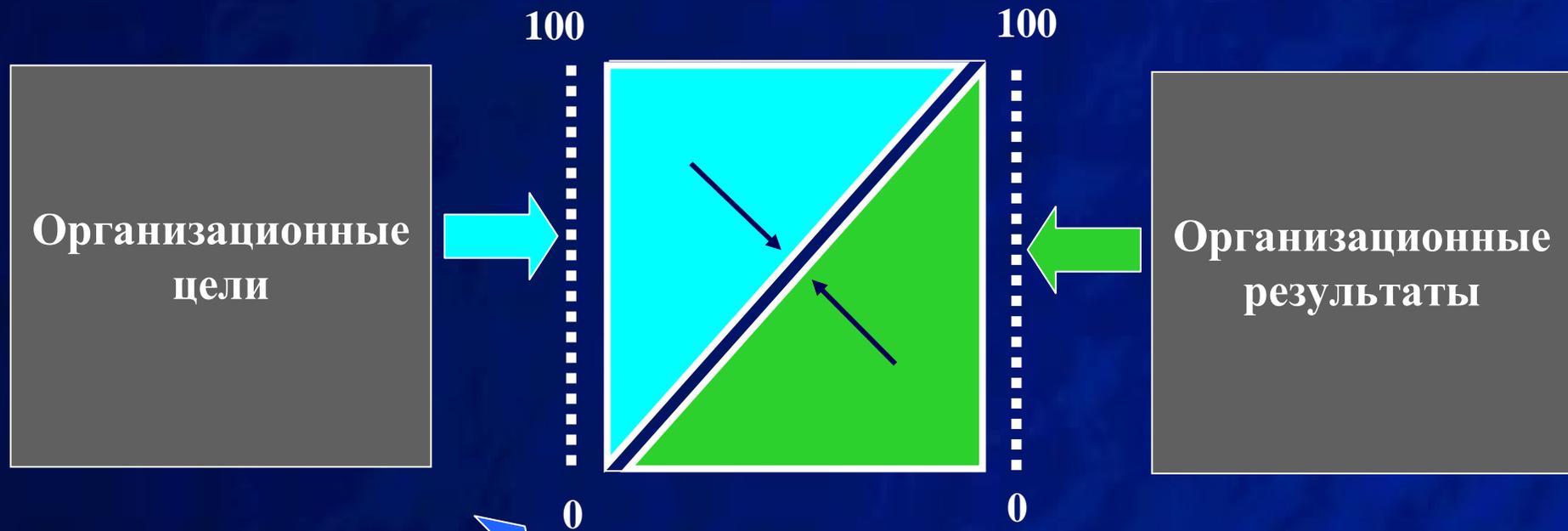
Законодательные и регламентирующие требования

Уровень дефектности и возвратов

Механизмы СМК

Закупки

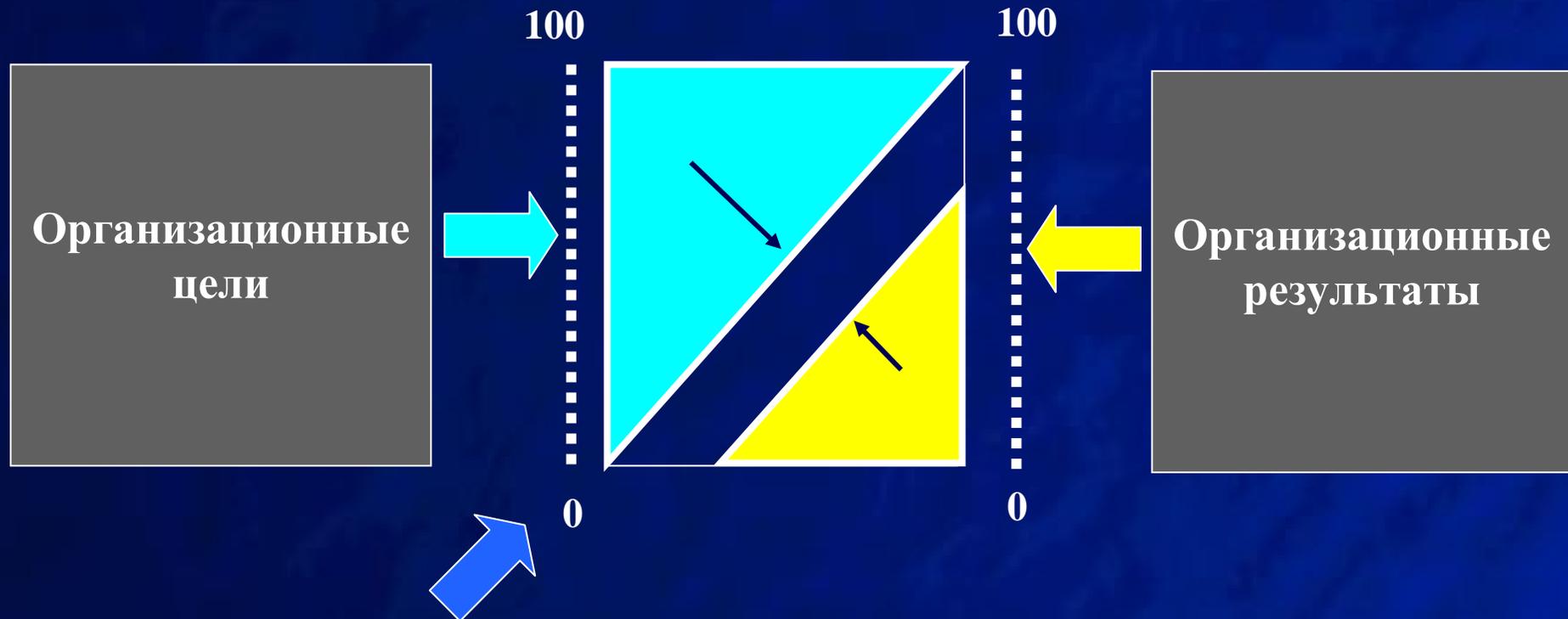
Результативность СМК



Все выглядит неплохо!

Разрыв показывает степень нерезультативности СМК. Чем меньше разрыв, тем СМК результативней

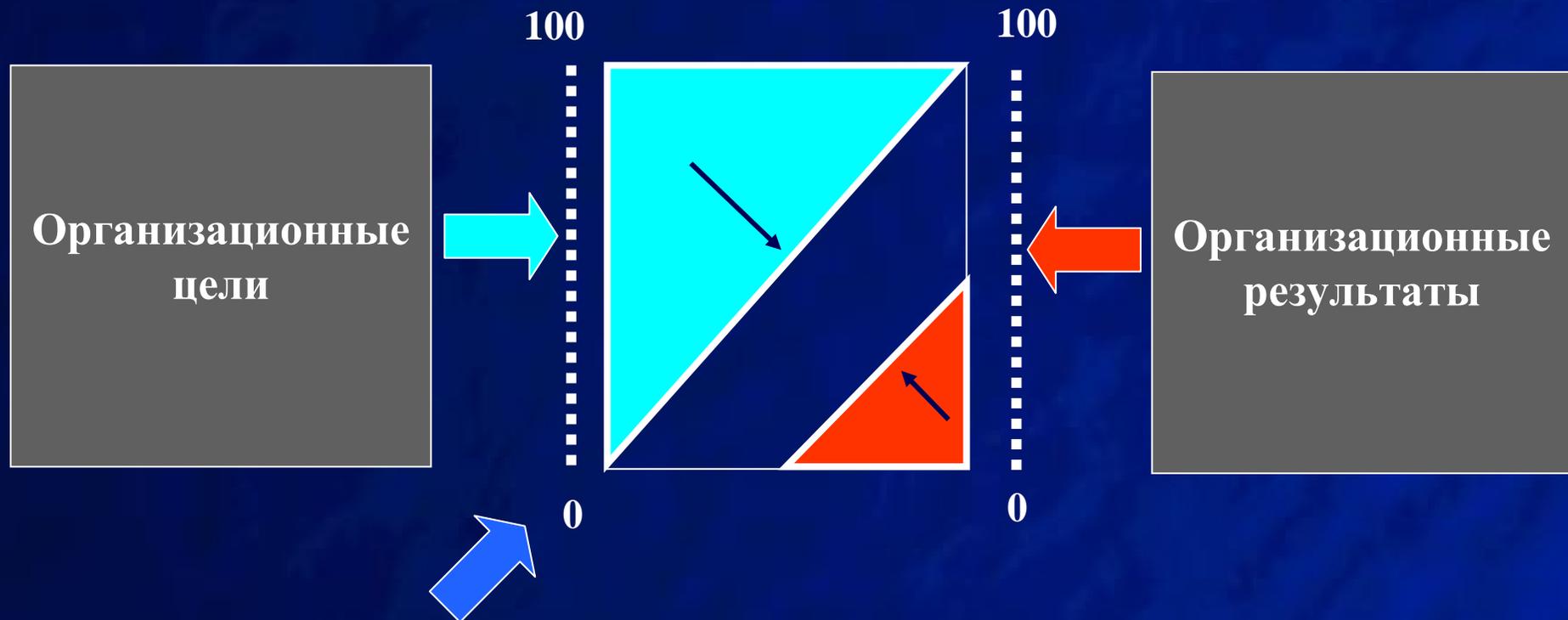
Результативность СМК



**Руководству
следует
активизироваться!**

**Разрыв показывает степень
нерезультативности СМК.**

Результативность СМК

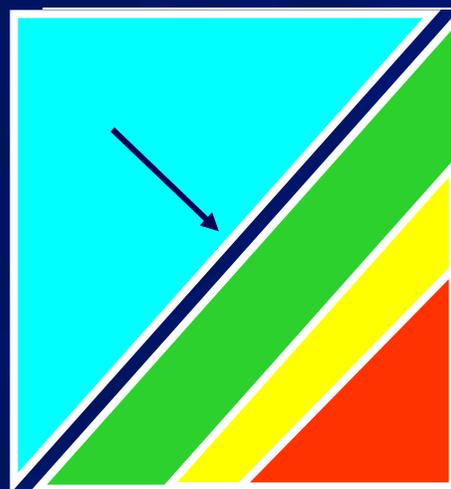


У организации проблемы!

Разрыв показывает степень нерезультативности СМК.

Улучшения в СМК

Организационные цели



Организационные результаты

← Улучшения в СМК

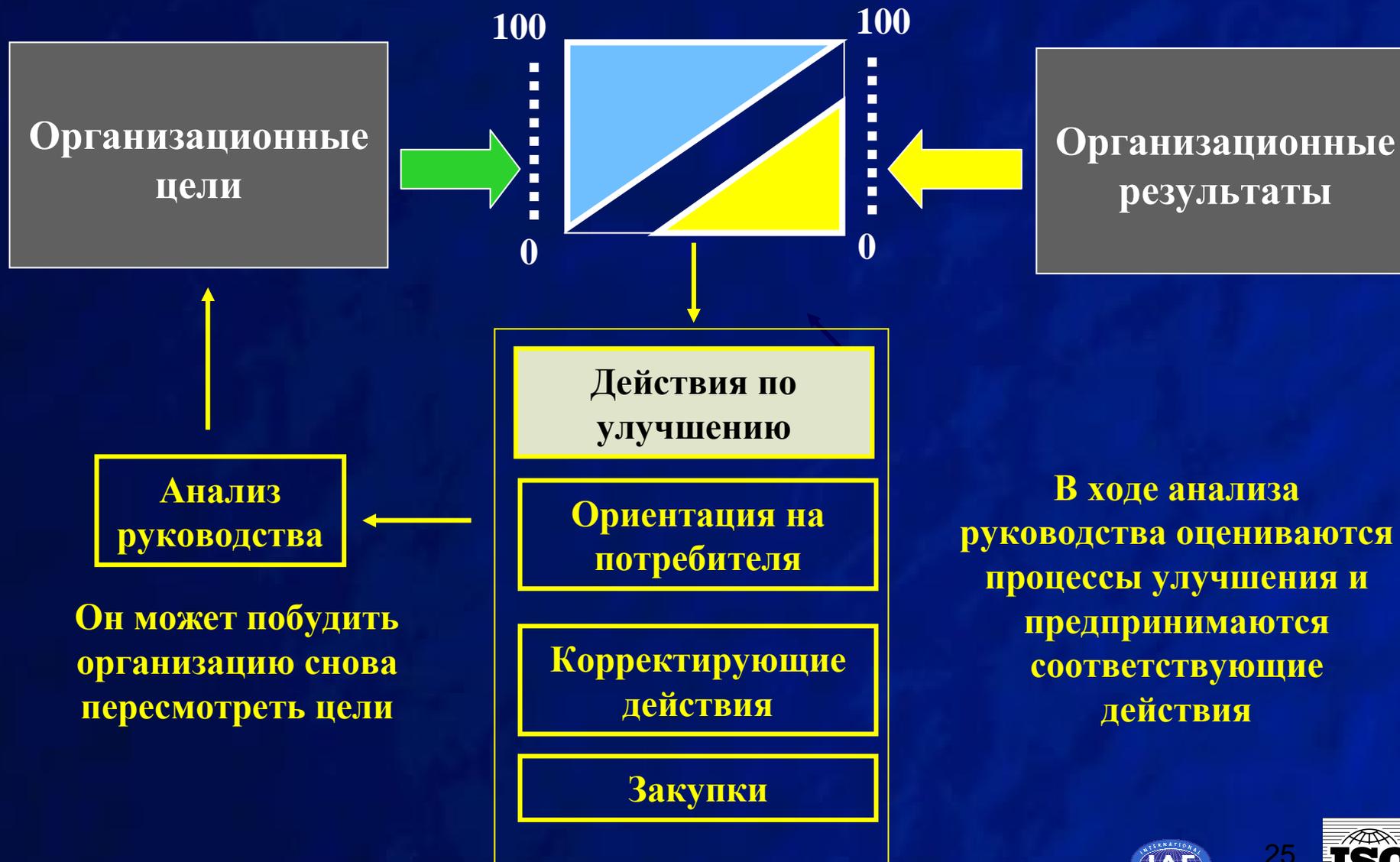
% 100 75 50 25 0

Улучшения также могут быть измерены

Улучшения в СМК



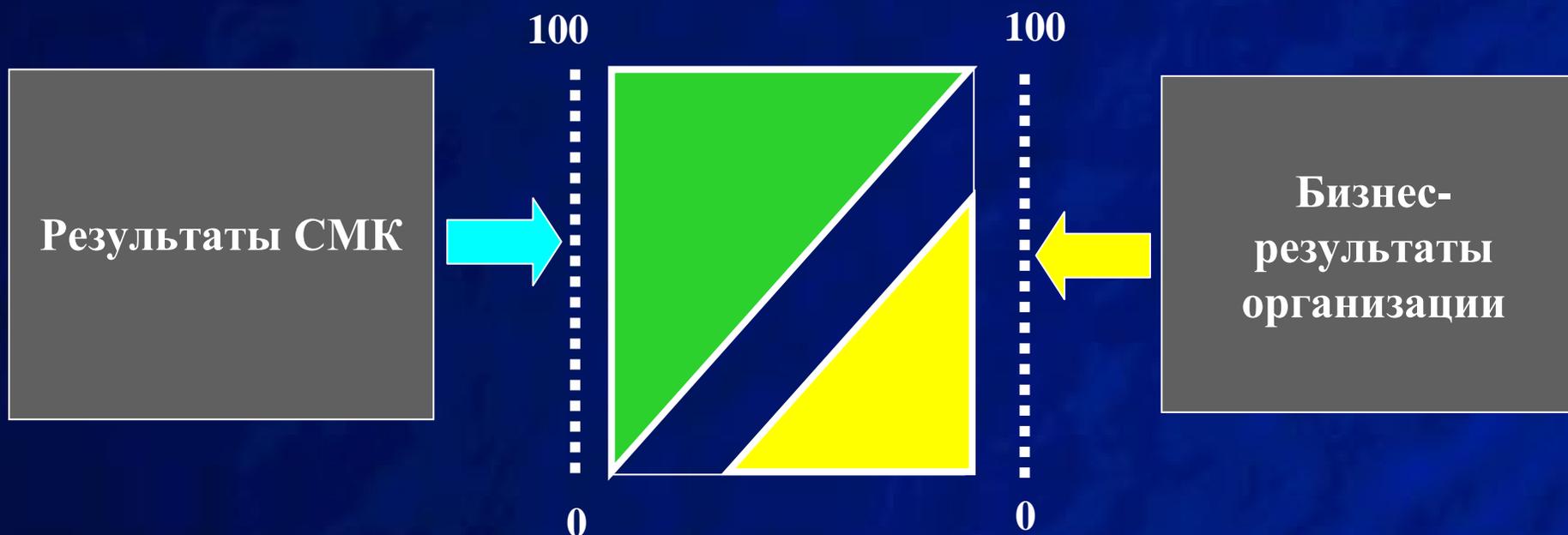
Анализ руководства



Результативность организации

После анализа данных и формирования заключения о результативности **СМК** выполняется тот же процесс для определения, оказала ли СМК влияние на **бизнес** и/или **финансовые результаты** организации

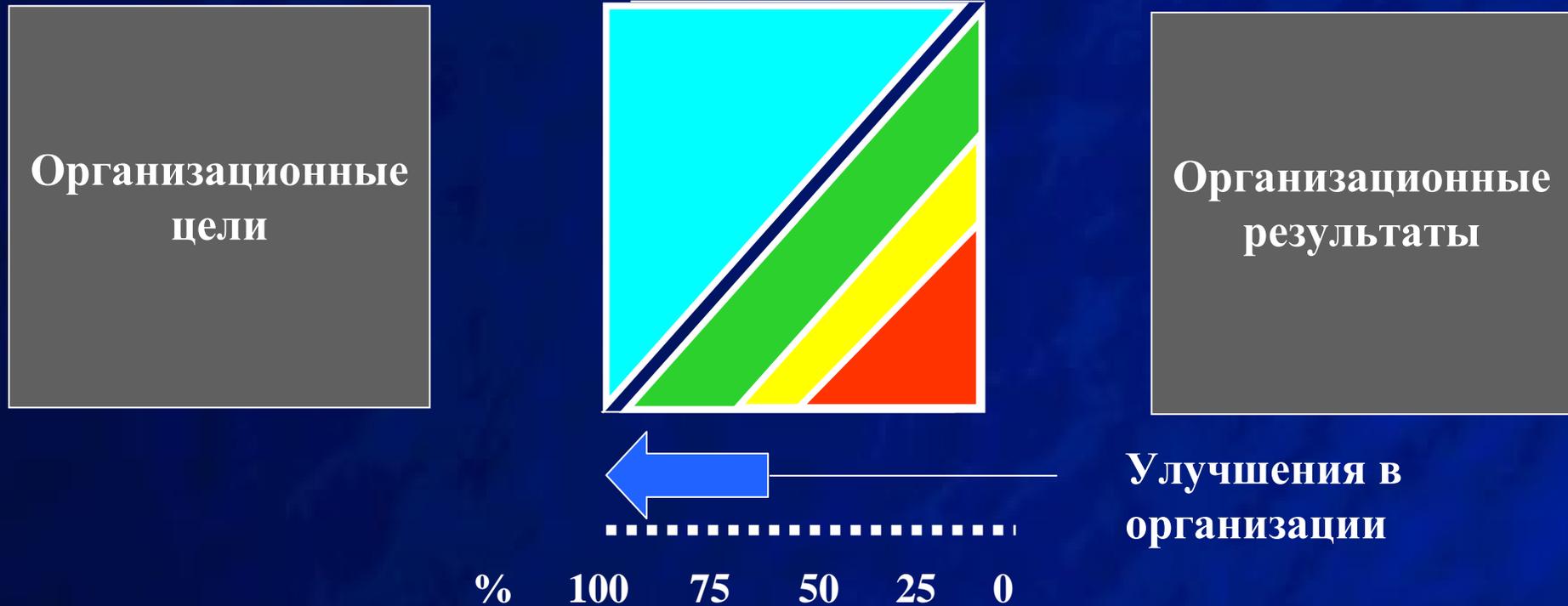
Результативность организации



**Величина разрыва теперь
соответствует степени деловой
результативности организации.**

**Чем меньше разрыв, тем
результативней организация**

Улучшение в бизнесе



**Улучшения в организации также
могут быть измерены и управляться**

Анализ данных



Сиднейская модель – это цикл, который может быть пройден организацией столько раз, сколько необходимо

Заключение

Общие результаты применения сиднейской модели находят отражение в расширении проактивного подхода к достижению целей СМК и, что еще более важно, **связанными с ними бизнес и/или финансовыми целями организации.**

Результативность системы менеджмента качества в достижении как целей в области качества, так и бизнес-целей будет, вероятно, ключевым фактором, обеспечивающим непрерывную поддержку и выделение ресурсов для функционирования СМК в организации.

Более подробная информация об ISO 9001 Auditing Practices Group содержится в документе *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group (Знакомство с ISO 9001 Auditing Practices Group)*

Обратная связь с пользователями для понимания, требуется ли разработка дополнительных руководящих документов или пересмотр существующих версий, будет осуществляться через *ISO 9001 Auditing Practices Group*. Комментарии по документам и иным материалам могут быть высланы по следующему электронному адресу:

charles.corrie@bsigroup.com

Другие документы и материалы ISO 9001 Auditing Practices Group можно загрузить с сайтов

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Ограничение ответственности

Данный документ не подлежит официальному утверждению Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом 176 ISO, или Международным аккредитационным форумом (IAF). Информация, содержащаяся в документах, предназначена для образовательных и информационных целей. ISO 9001 Auditing Practices Group не принимают на себя никаких обязательств и не несут ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут произойти в результате получения и последующего использования этой информации.

