

Группа по практикам аудита ISO

Рекомендации: Результативность

*Настраивание СМК на
достижение организационного
и делового успеха*

Модели и методики бизнеса, качества и совершенства

Существует множество связей между бизнесом, качеством и совершенством, а также множество моделей и методик, из которых организация может выбрать. Вот некоторые примеры:

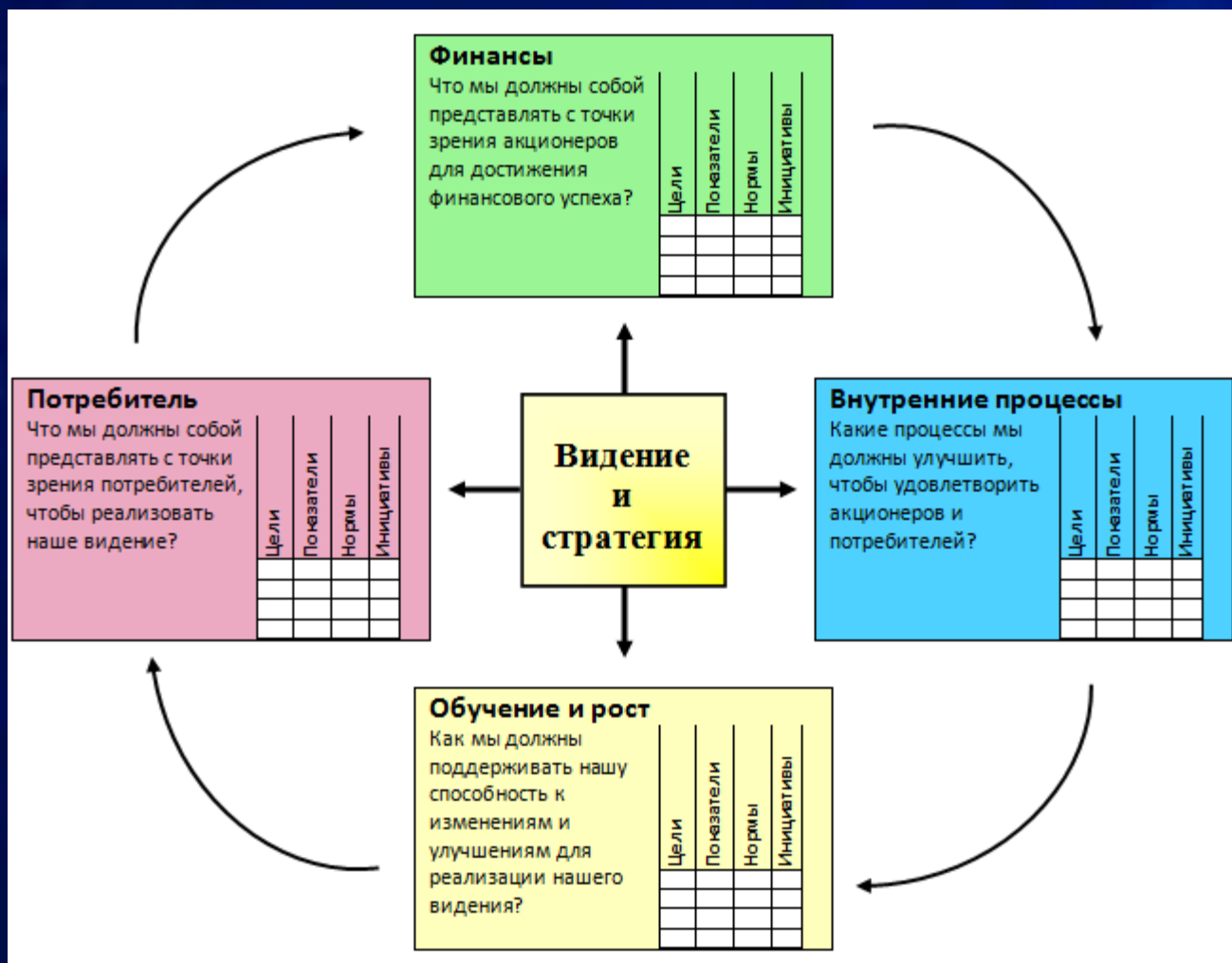
- Система сбалансированных показателей, SWOT-анализ и т.д.
- Модели делового совершенства
- ISO 9001 Системы менеджмента качества. Требования
- Методики качества (шесть сигма, бережливое производство и т.д.)
- Модели Деминга и Джурана

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

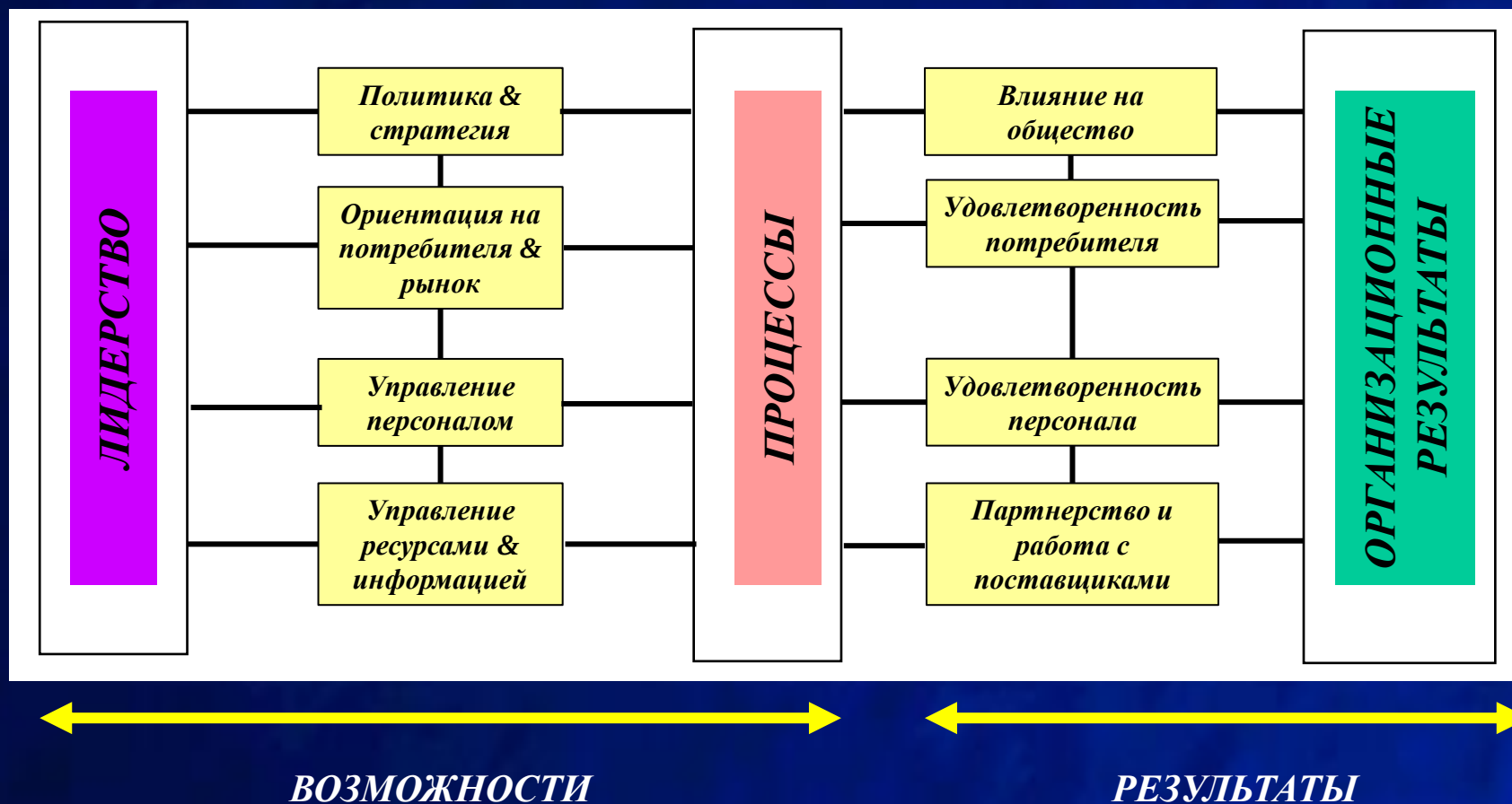


Модель делового совершенства

В мире существует множество моделей делового совершенства:

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

Типичная национальная модель совершенства



ISO 9001 и 9004

Системы менеджмента качества - Требования

**Системы менеджмента качества – Менеджмент для
достижения устойчивого успеха организации –
Подход на основе менеджмента качества**

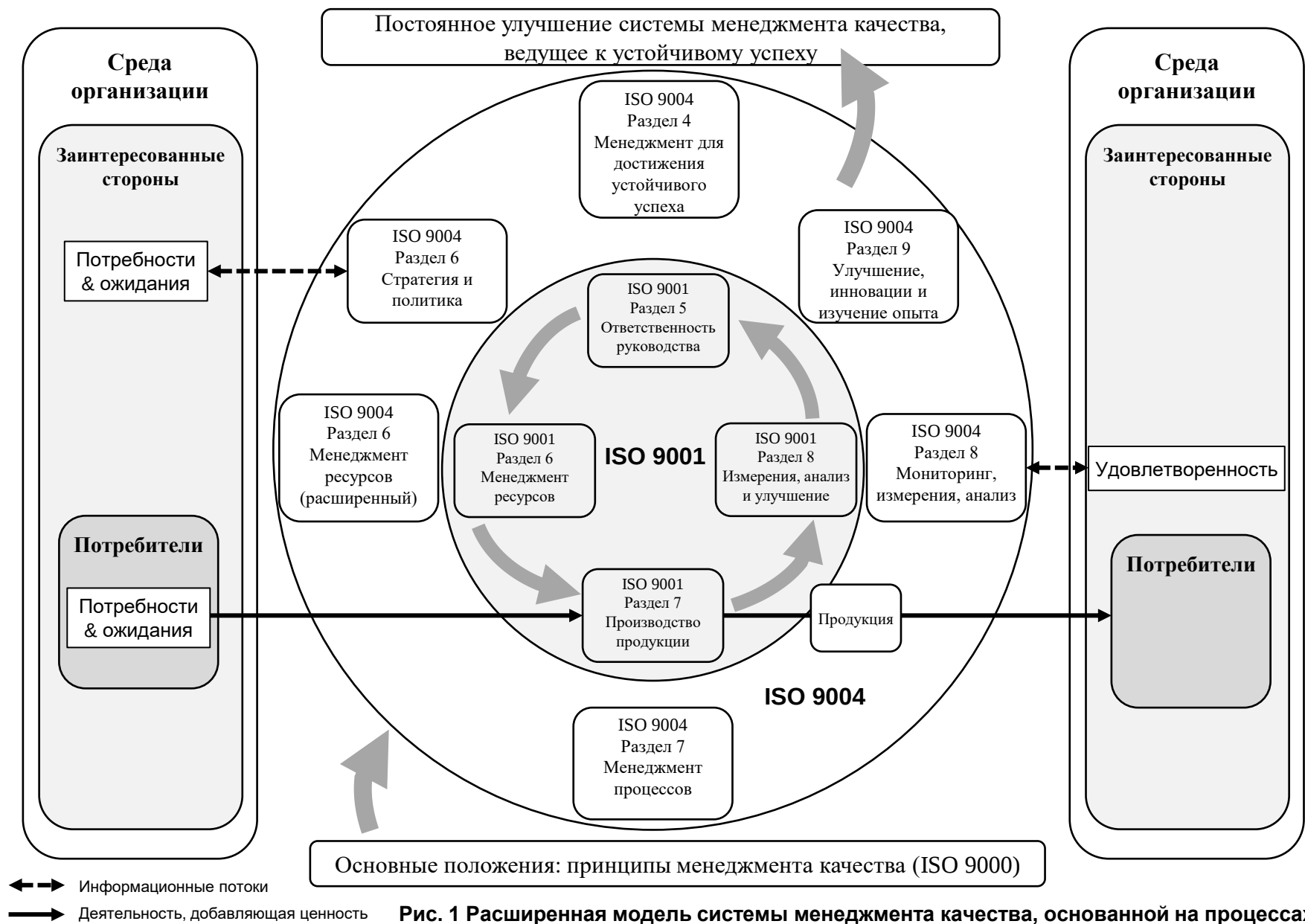
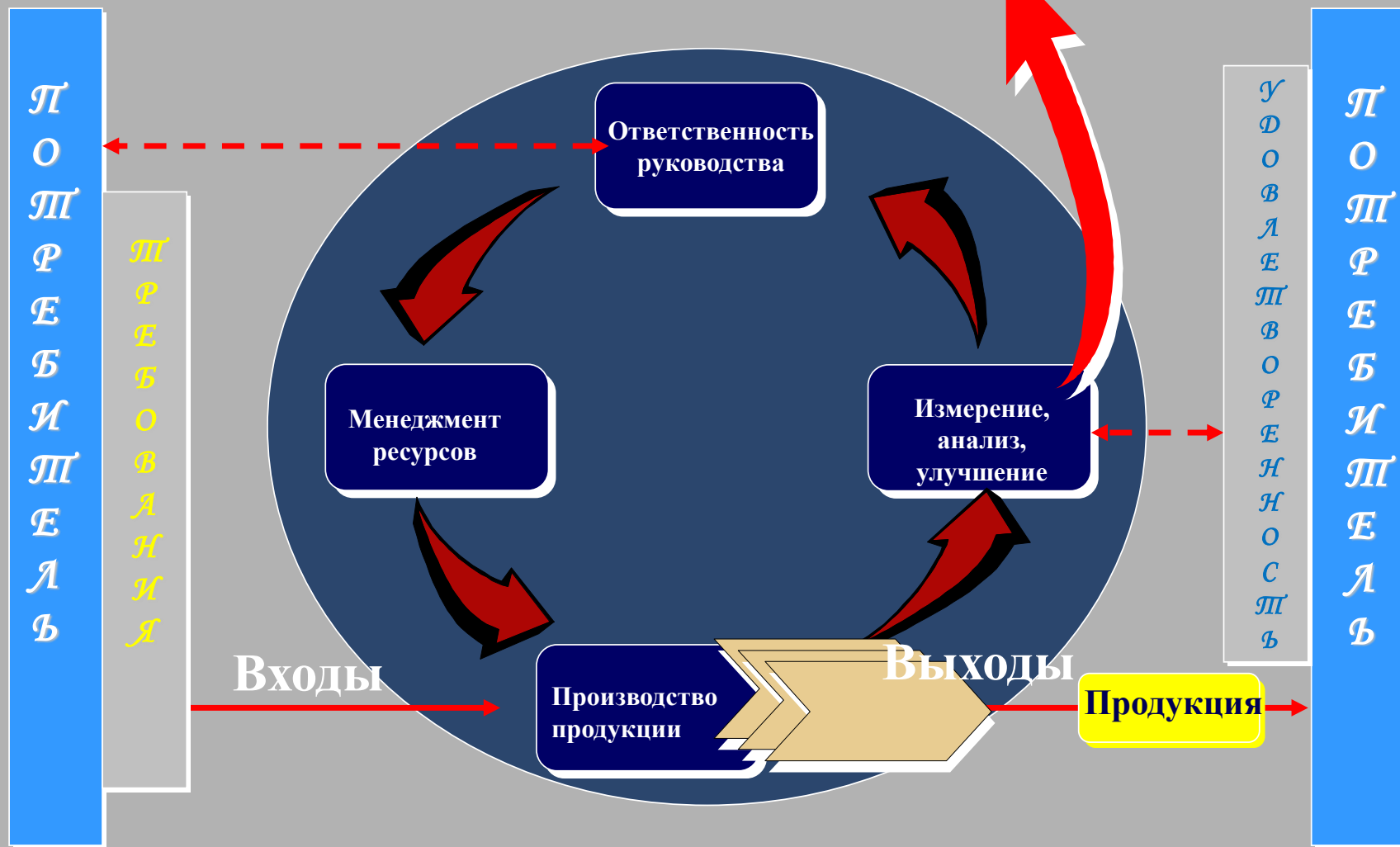


Рис. 1 Расширенная модель системы менеджмента качества, основанной на процессах

Непрерывное улучшение системы менеджмента качества



Сравнение

<u>ССП</u>	<u>ISO 9001</u>
Видение и стратегия	Контекст организации Политика в области качества Цели в области качества
Потребитель	Ориентация на потребителя Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон Требования к продуктам и услугам
Внутренние бизнес-процессы	СМК и ее процессы Производство продукции
Результаты бизнес-деятельности	Оценка показателей деятельности

Сравнение

<u>Модель совершенства</u>	<u>ISO 9001:2008</u>
Политика и стратегия	Политика в области качества Планирование
Ориентация на потребителя и рынок Удовлетворенность потребителя	Ориентация на потребителя Процессы, связанные с потребителем Удовлетворенность потребителя
Управление персоналом	Персонал
Бизнес-процессы	СМК и ее процессы Производство продукции
Результаты бизнес- деятельности	Оценка показателей деятельности

ISO 9001

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

- **Нуждается в демонстрации своей способности всегда поставлять продукты и услуги, отвечающие требованиям потребителей, а также действующим законодательным и нормативным требованиям;**
- **Ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством результативного применения системы, включая процессы ее улучшения, и гарантии соответствия требованиям потребителей и действующим законодательным и нормативным требованиям.**

Сиднейская модель

Концепция этой модели была разработана Техническим комитетом ISO/ТС 176 и Группой по практикам аудита ISO 9001 IAF 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 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.**

Улучшение и результативность

Есть немало примеров и требований в стандарте ISO 9001, которые требуют от организации принимать решения в отношении результативности системы менеджмента качества.

Кроме того, требования устанавливают необходимость улучшения системы менеджмента качества — а не разовых случайных кампаний, связанных с качеством.

Результативность

Степень, с которой запланированные задачи выполнены и запланированные результаты достигнуты

ISO 9000:2015 3.7.11

ISO 9001 продвигает процессный подход при разработке, внедрении и улучшении **результативности системы менеджмента качества**, повышении удовлетворенности потребителя за счет выполнения требований потребителя.

ISO 9001:2015 0.3.1

Улучшение и результативность

Организация должна **постоянно улучшать** пригодность, соответствие и **результативность** системы менеджмента качества.

ISO 9001:2008 10.3

Концепция Сиднейской модели

Организация должна анализировать и **оценивать** соответствующие данные и информацию, полученную в результате мониторинга и измерений.

ISO 9001:2015 9.1.3

И гарантировать, что бизнес-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 методов гээп-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 и результатах.

Анализ данных

Организационные цели

Требования потребителя

Законодательные и
нормативные 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 результаты

Удовлетворенность
потребителя

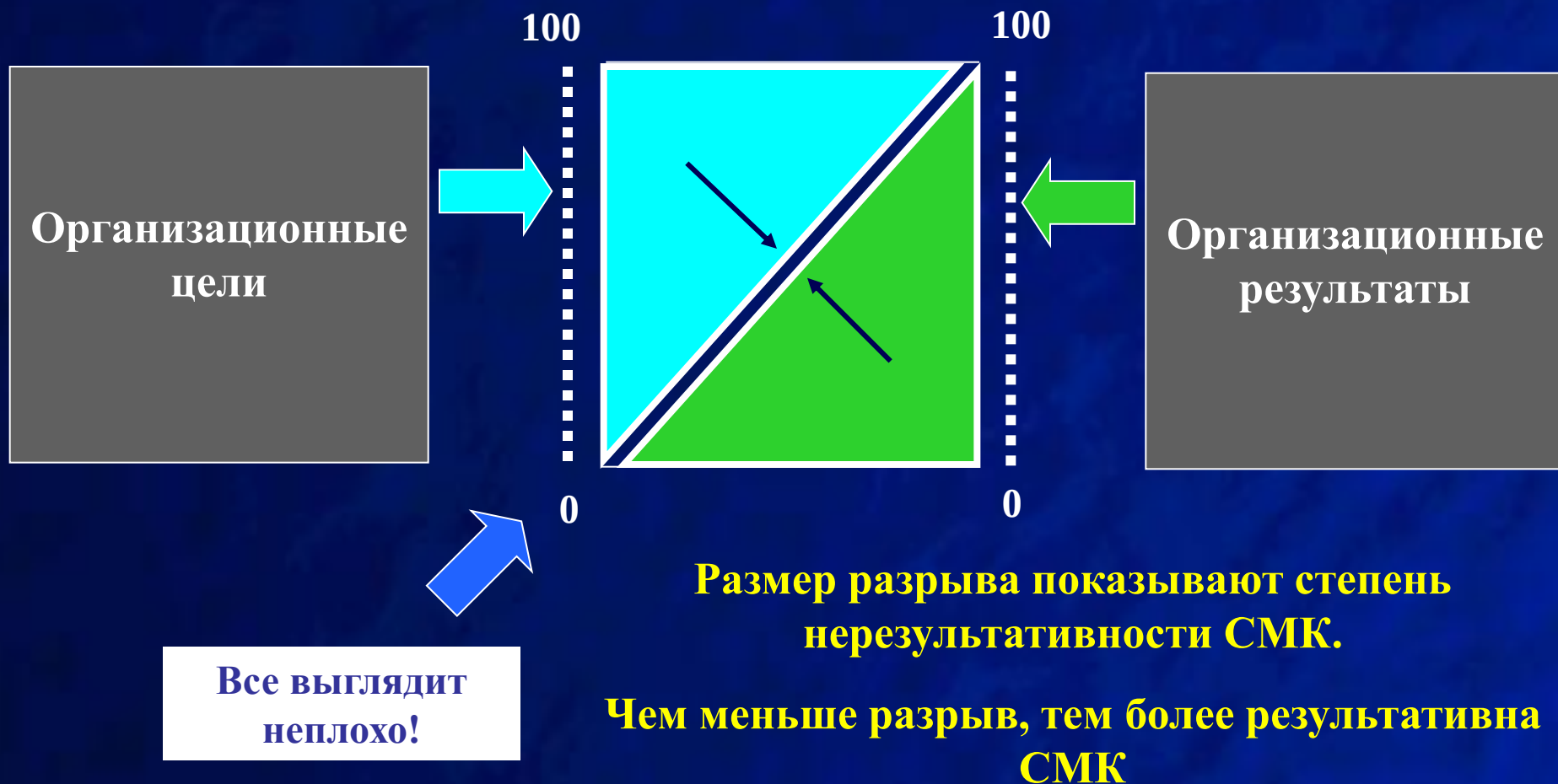
Соответствие
законодательным и
нормативным
требованиям

Показатели системы
качества

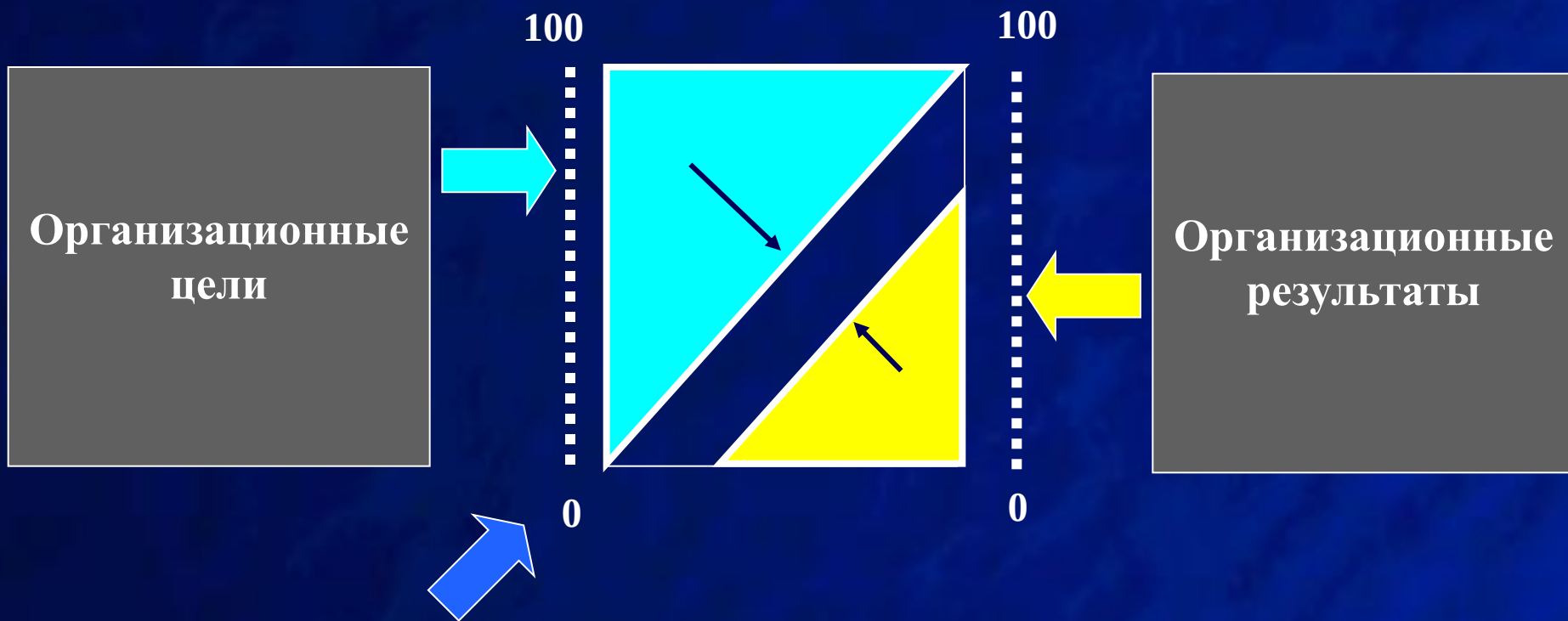
Контроль и испытания

Показатели
деятельности
поставщиков

Результативность СМК



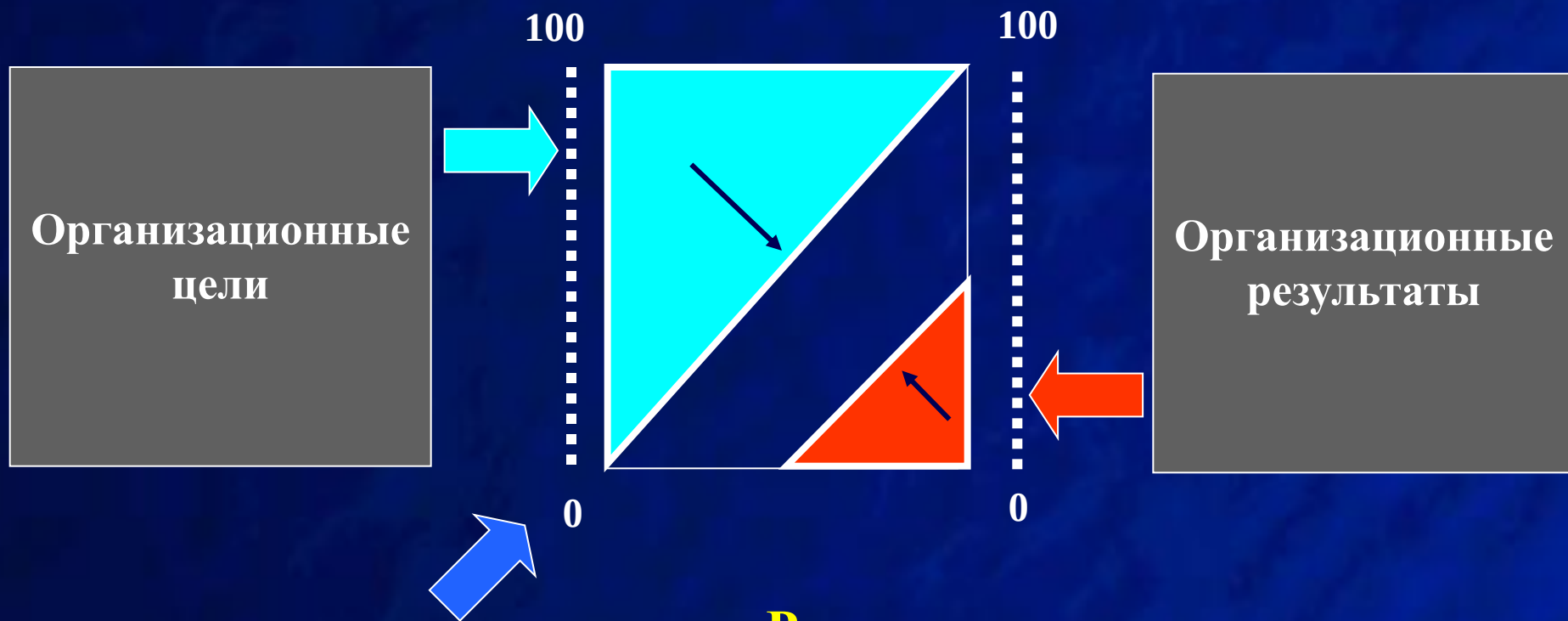
Результативность СМК



**Руководству
следует
активизироваться!**

**Размер разрыва показывает
степень нерезультативности СМК.**

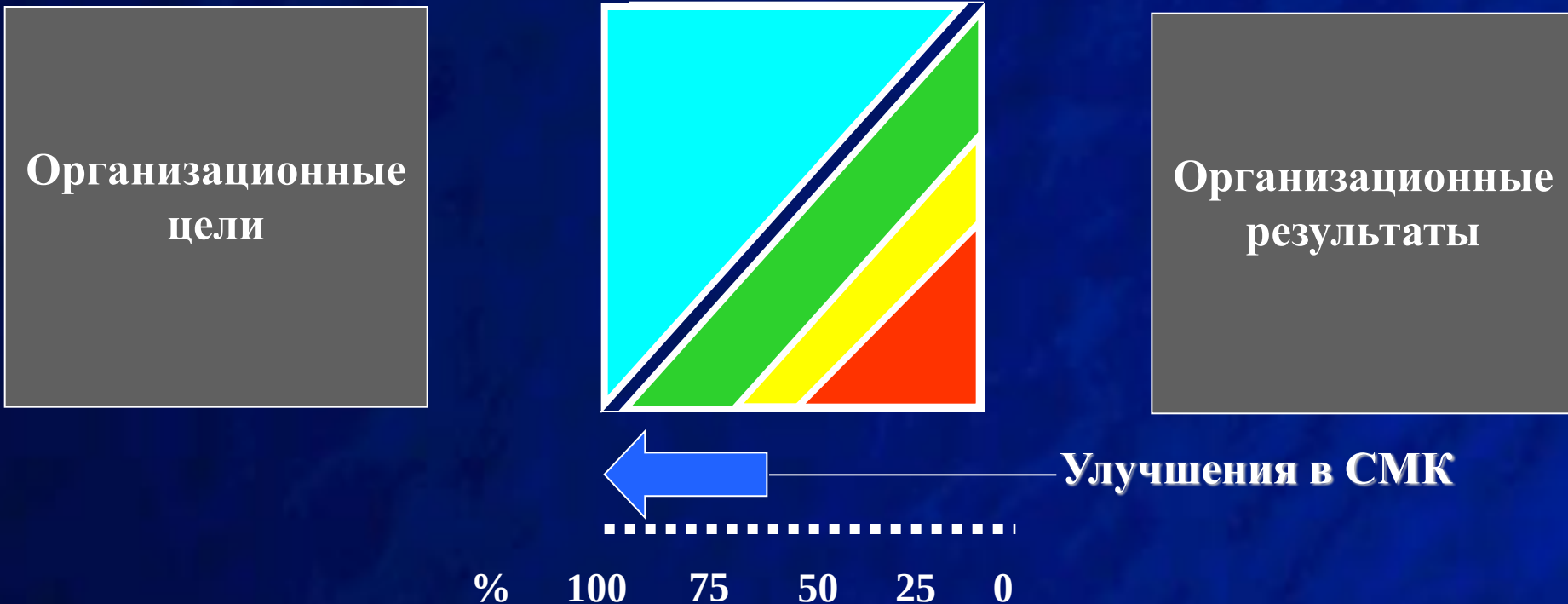
Результативность СМК



У организации проблемы!

Размер разрыва показывает степень нерезультативности СМК.

Улучшения в СМК

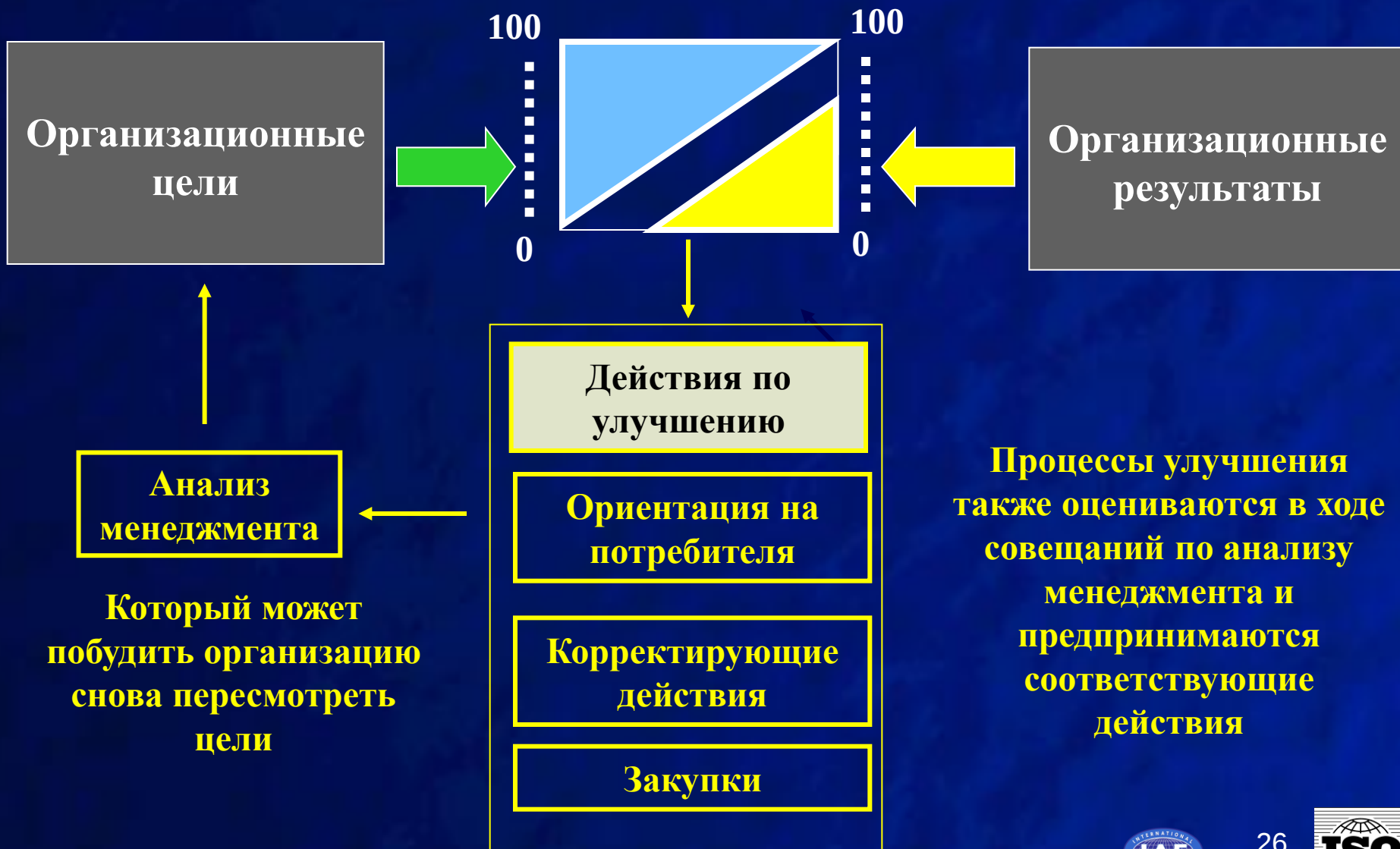


Улучшения также могут быть измерены

Улучшения в СМК



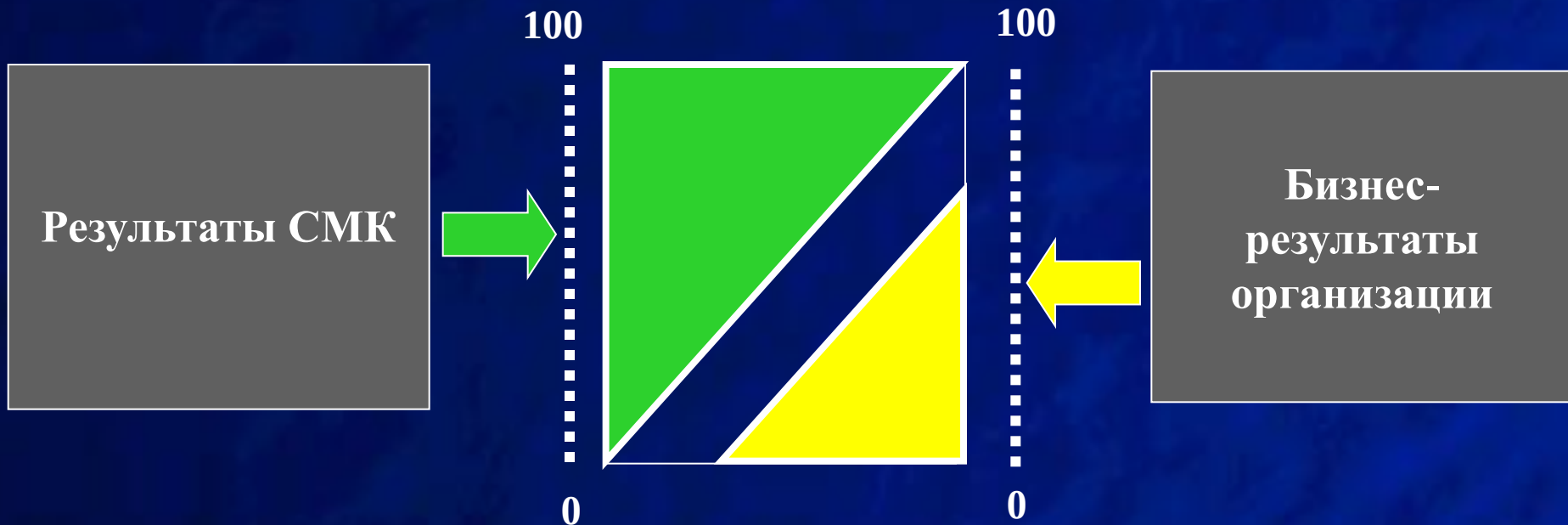
Анализ менеджмента



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

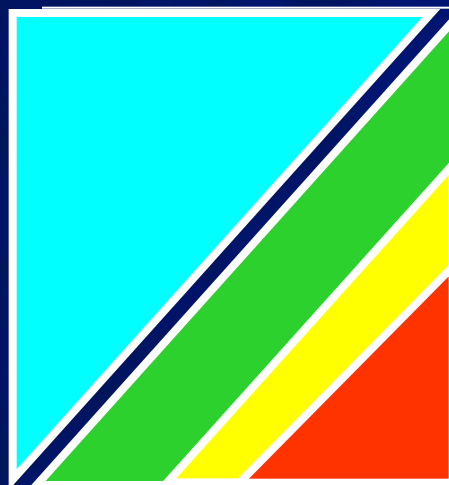
Результативность организации



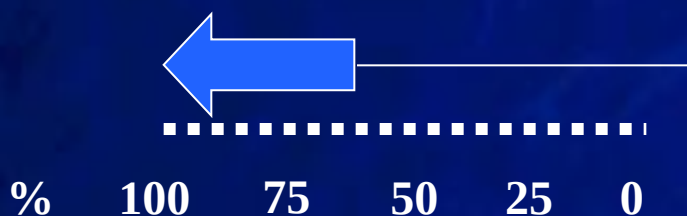
Величина разрыва показывает степень деловой результативности организации. Чем меньше разрыв, тем результативней организация

Улучшение в бизнесе организации

Организационные
цели



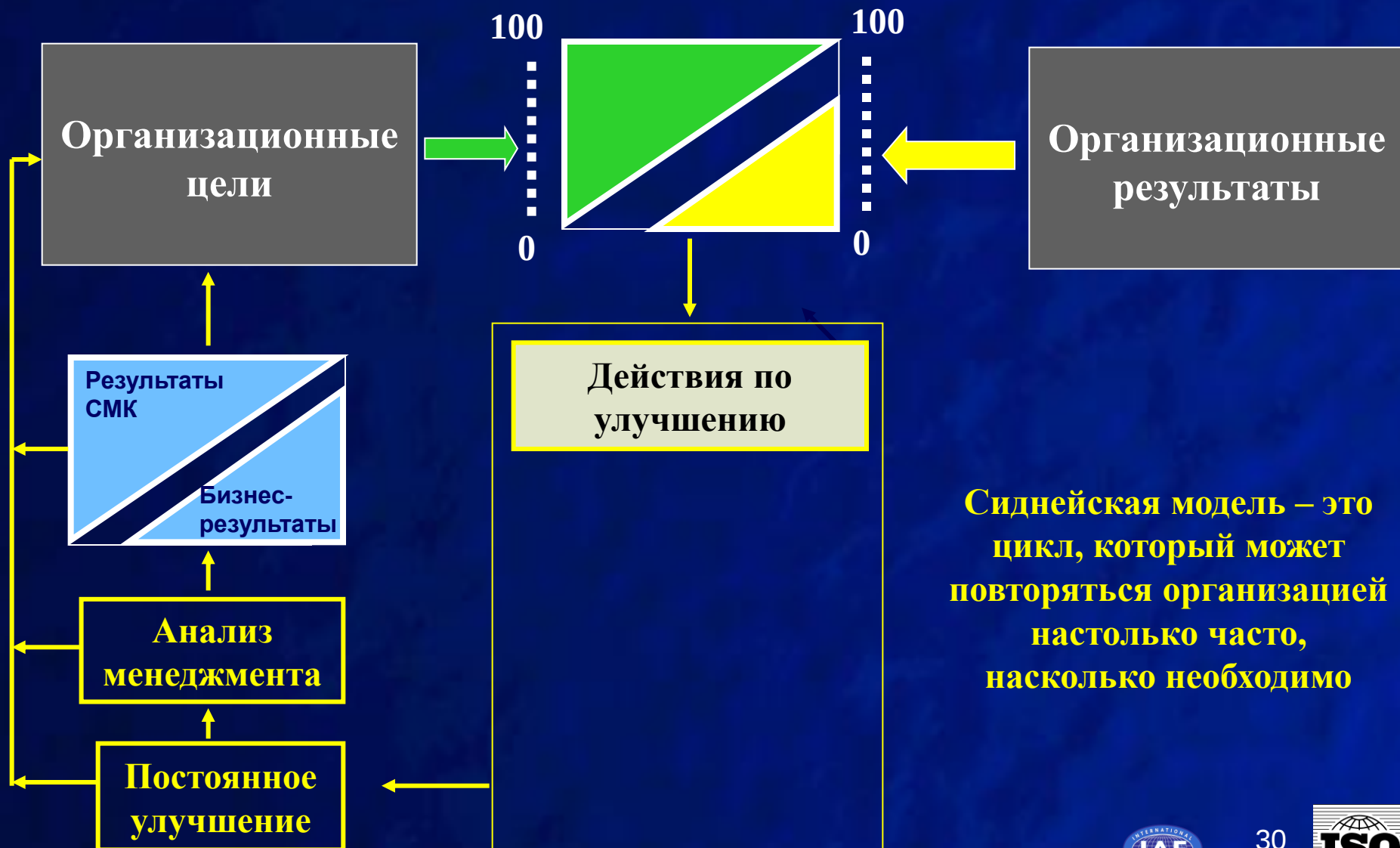
Организационные
результаты



Улучшения в
организации

**И снова: улучшения в организации
могут быть измерены и управляться**

Анализ данных



Сиднейская модель – это цикл, который может повторяться организацией настолько часто, насколько 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.

Пожалуйста, посетите на наши веб-сайты [ISO 9001 Auditing Practices Group](#), или [Accreditation and Assessment Practices](#) - IAF, где вы можете найти информацию о Группе по практикам аудита по ISO 9001, загрузить Представление Группы по практикам аудита по ISO 9001, другие документы по ISO 9001 APG и AAPG.

APG/AAPG приветствуют отзывы пользователей и будет использовать их для определения необходимости в дополнительных руководящих документах, а также для пересмотра существующих.

Если вы хотите оставить свой отзыв, контактные данные секретаря Группы также доступны на этих сайтах.

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 документе, предназначена для образовательных и информационных целей. ISO 9001 Auditing Practices Group не принимает на себя никаких обязательств и не несет ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут произойти в результате получения и последующего использования этой информации.