

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:

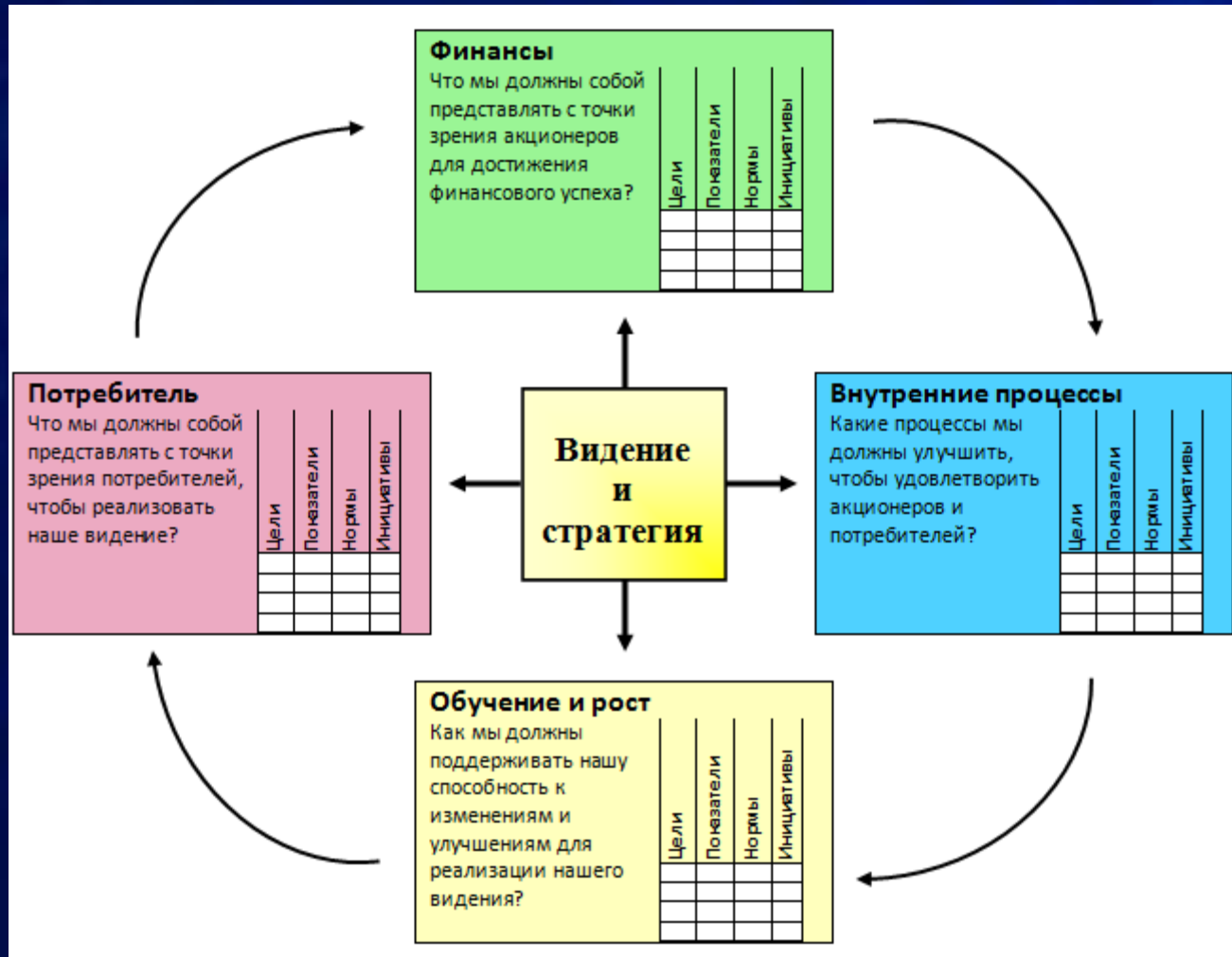
- Система сбалансированных показателей, SWOT-анализ и т.д.
- Модели делового совершенства
- ISO 9001 Системы менеджмента качества. Требования
- Методики качества (шесть сигма, бережливое производство и т.д.)
- Модели Деминга и Джурана

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 SSP

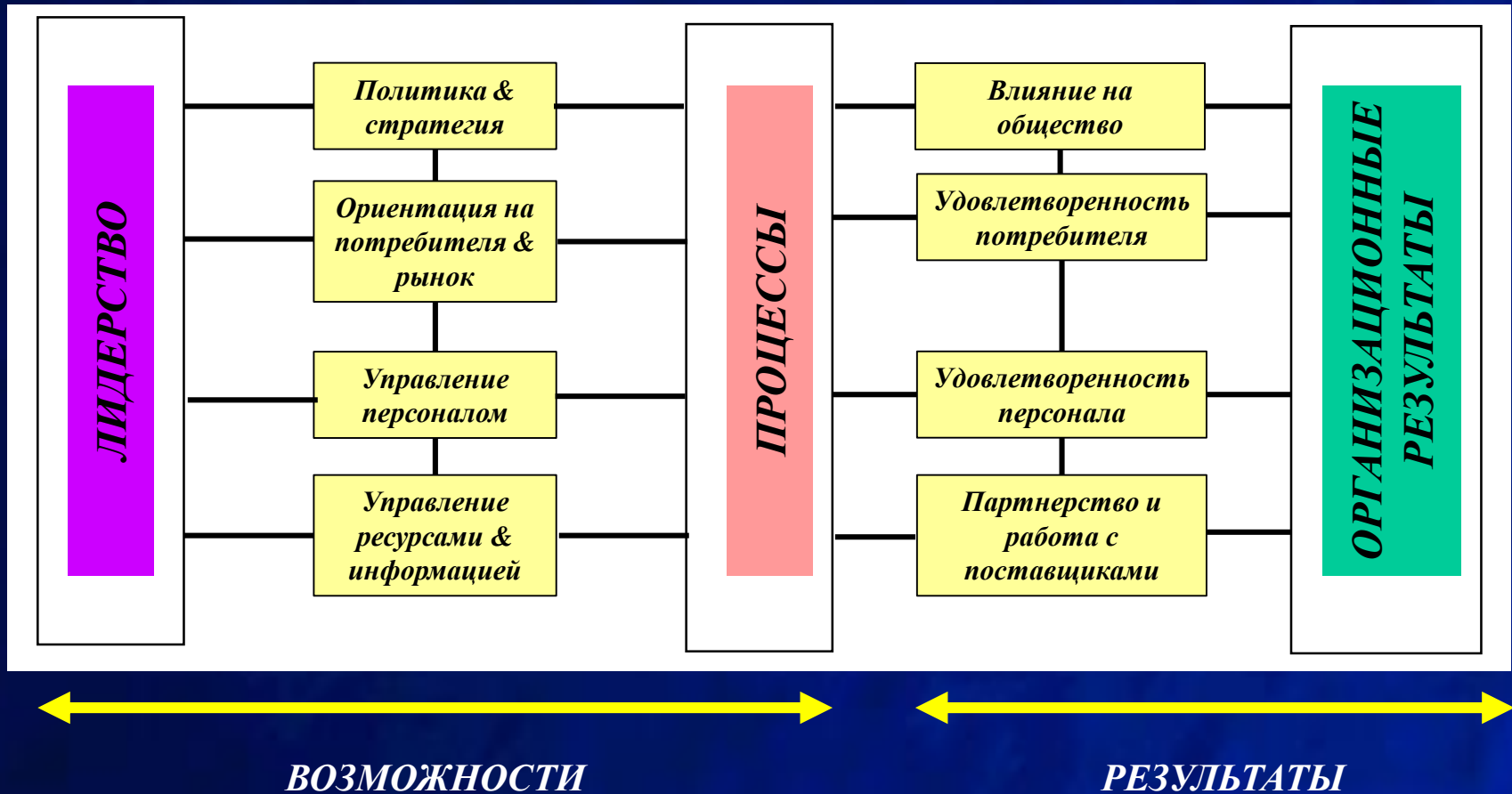


Модель делового совершенства

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

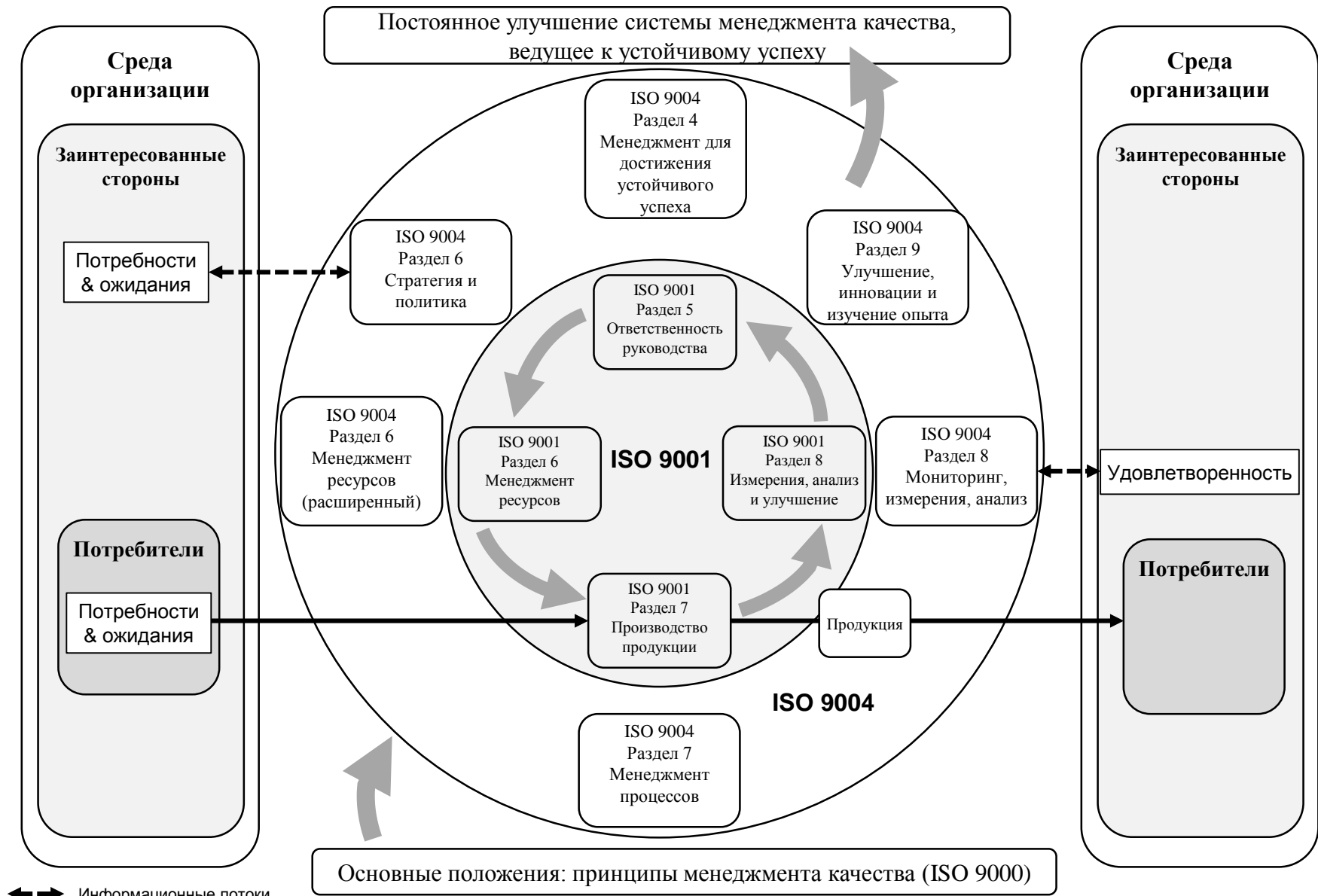
Типичная национальная модель совершенства



ISO 9001 и 9004

Системы менеджмента качества - Требования

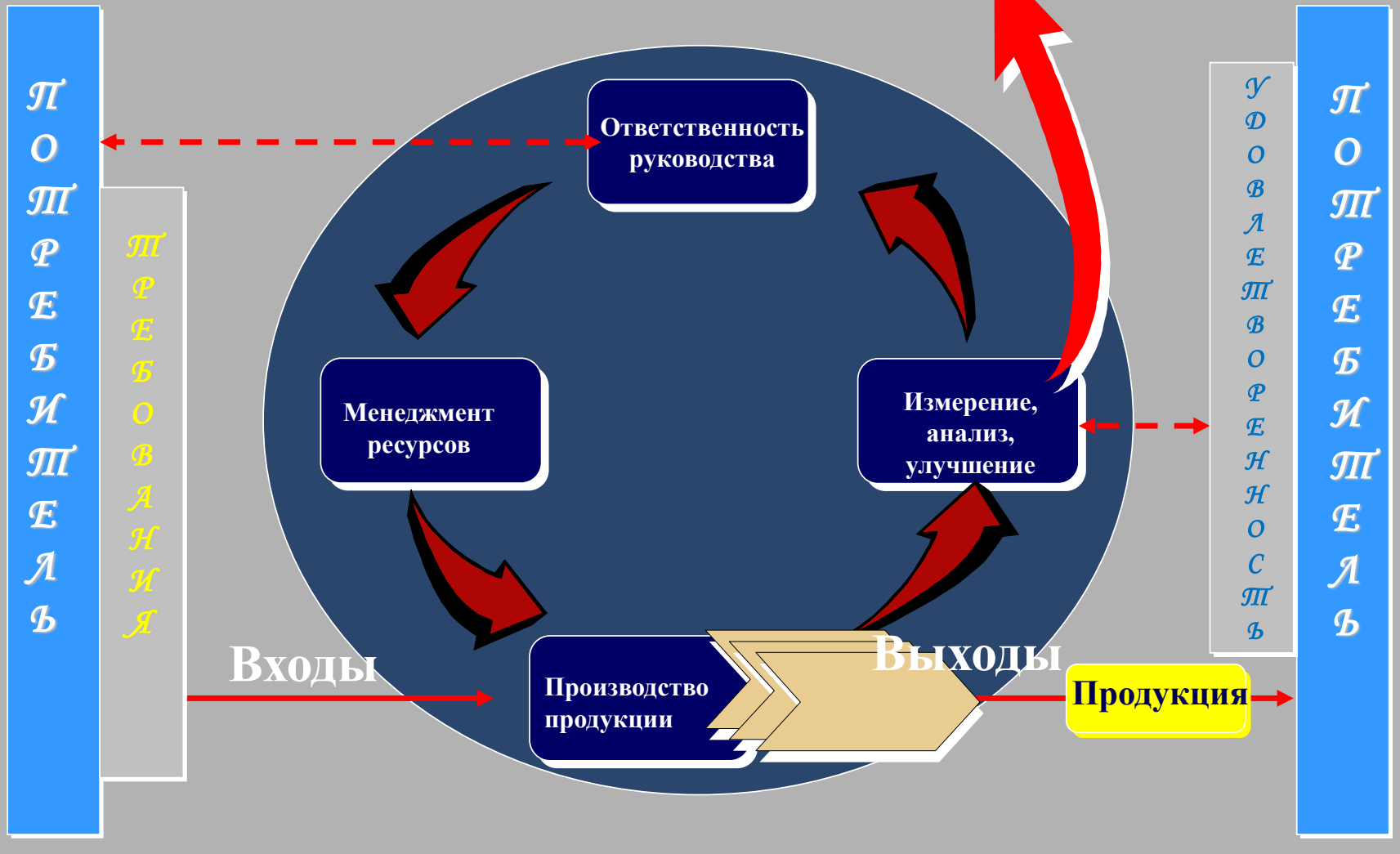
Системы менеджмента качества – Менеджмент для
достижения устойчивого успеха организации –
Подход на основе менеджмента качества



↔ Информационные потоки

→ Деятельность, добавляющая ценность

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

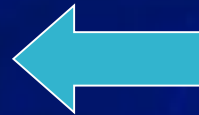
Требования потребителя

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

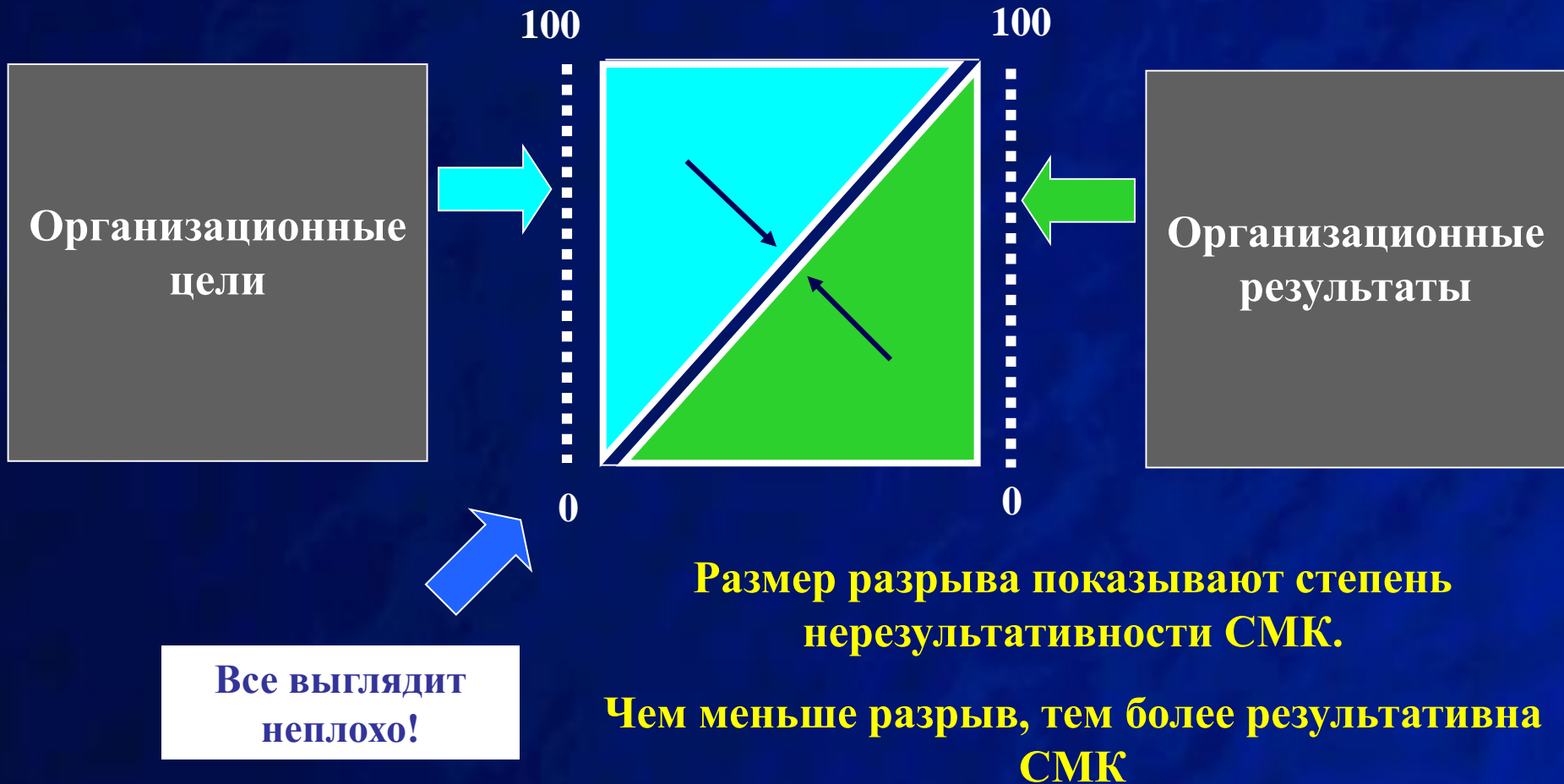
Соответствие законодательным и нормативным требованиям

Показатели системы качества

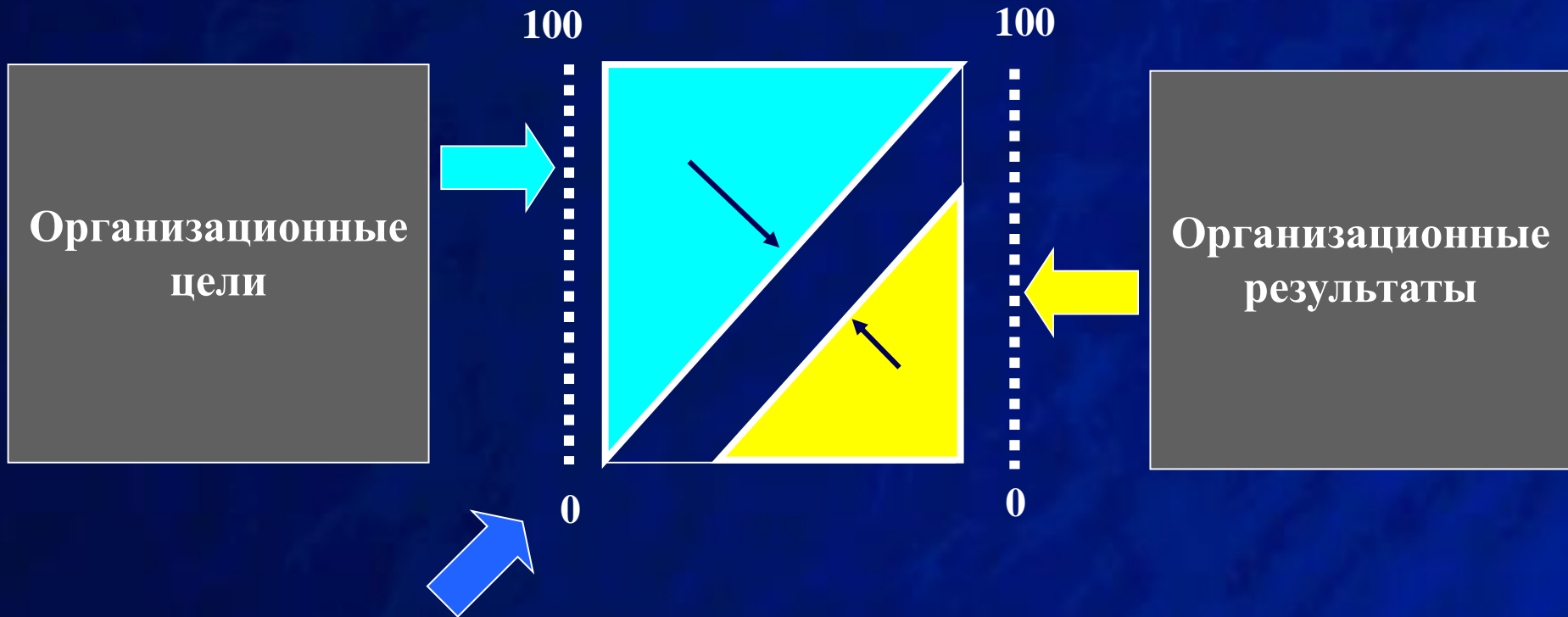
Контроль и испытания

Показатели деятельности поставщиков

Результативность СМК



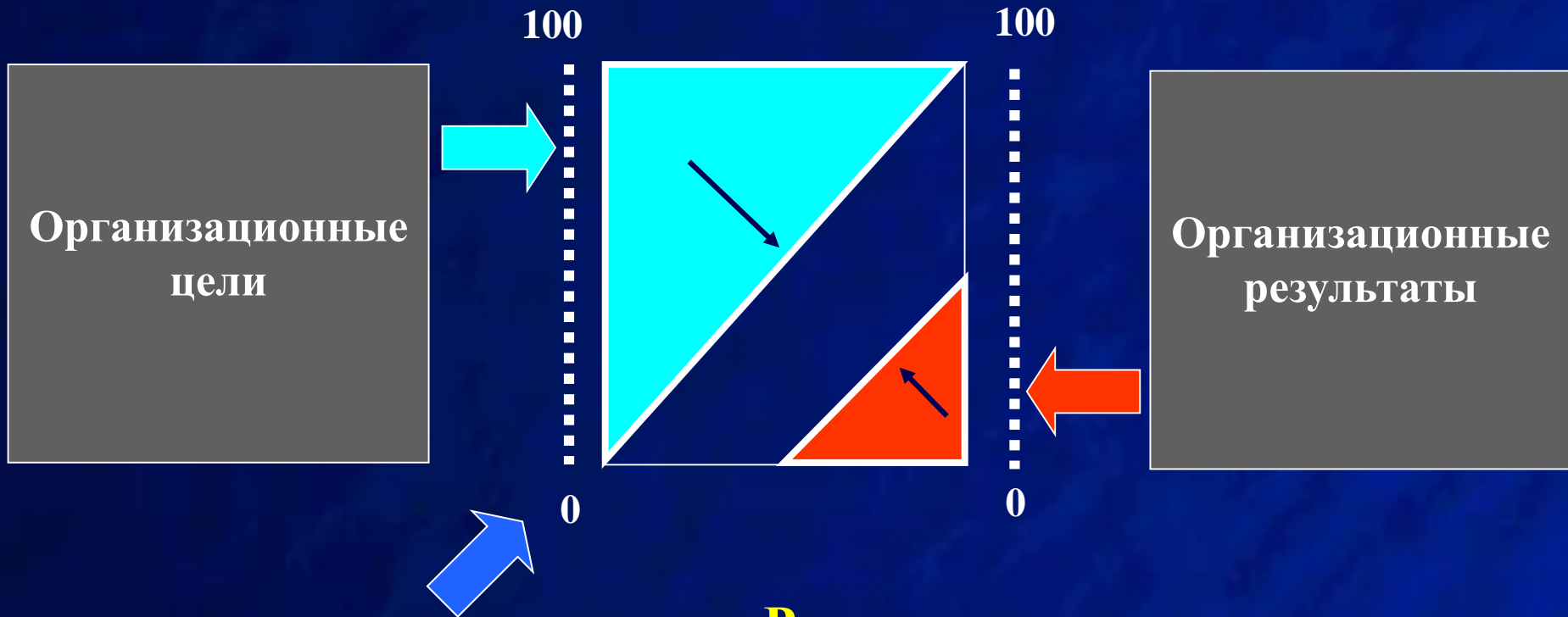
Результативность СМК



**Руководству
следует
активизироваться!**

**Размер разрыва показывает
степень нерезультативности СМК.**

Результативность СМК

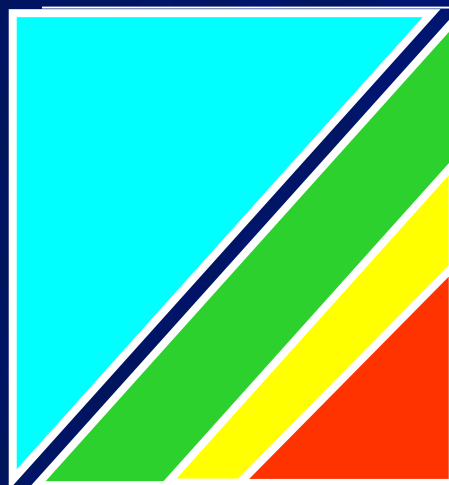


У организации проблемы!

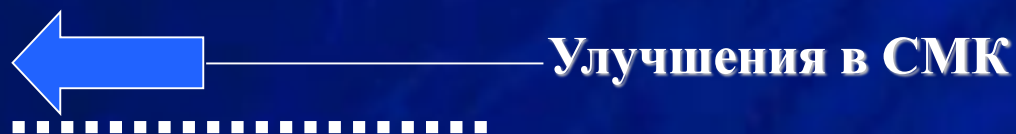
Размер разрыва показывает степень нерезультативности СМК.

Улучшения в СМК

Организационные цели



Организационные результаты



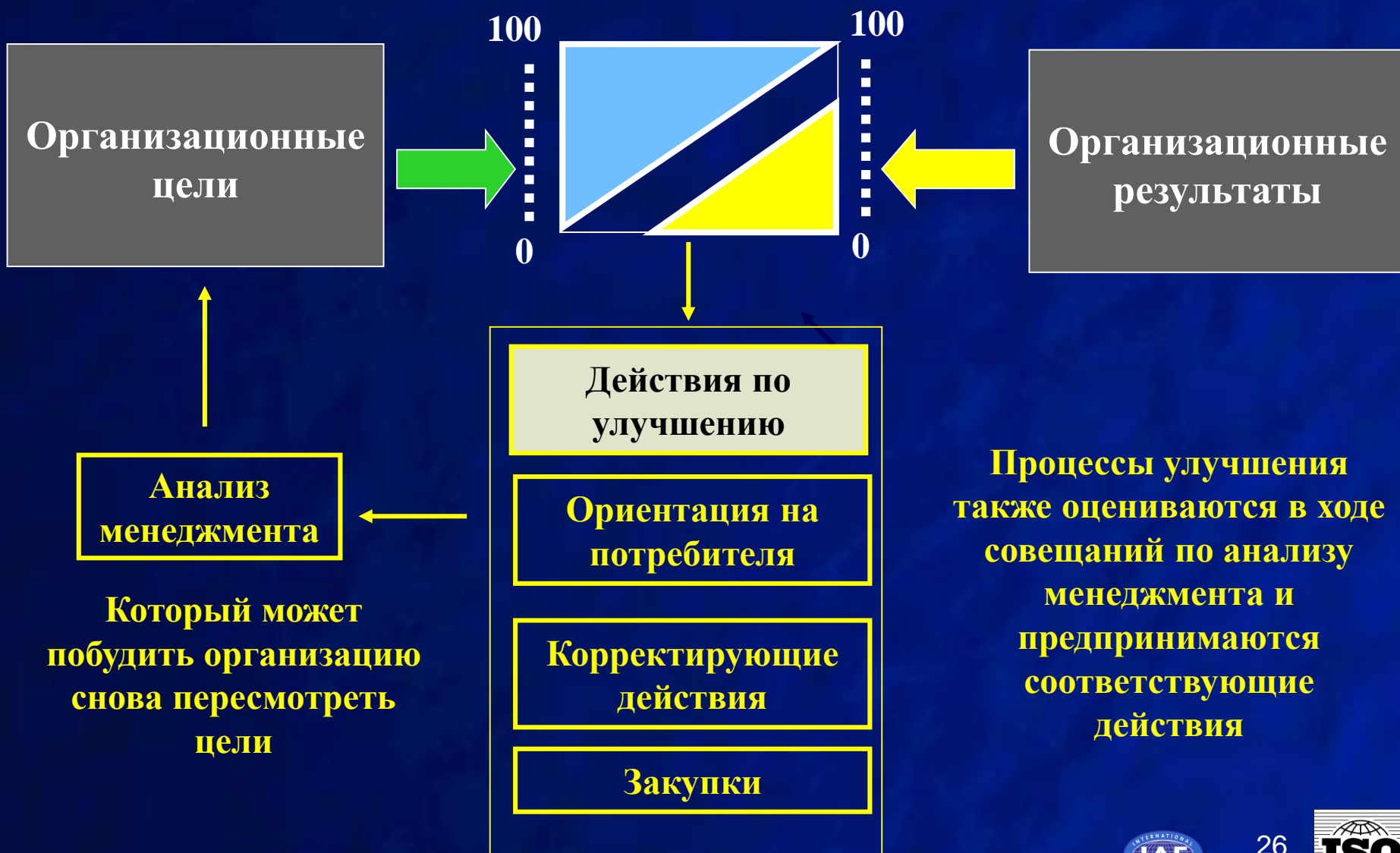
% 100 75 50 25 0

Улучшения также могут быть измерены

Улучшения в СМК



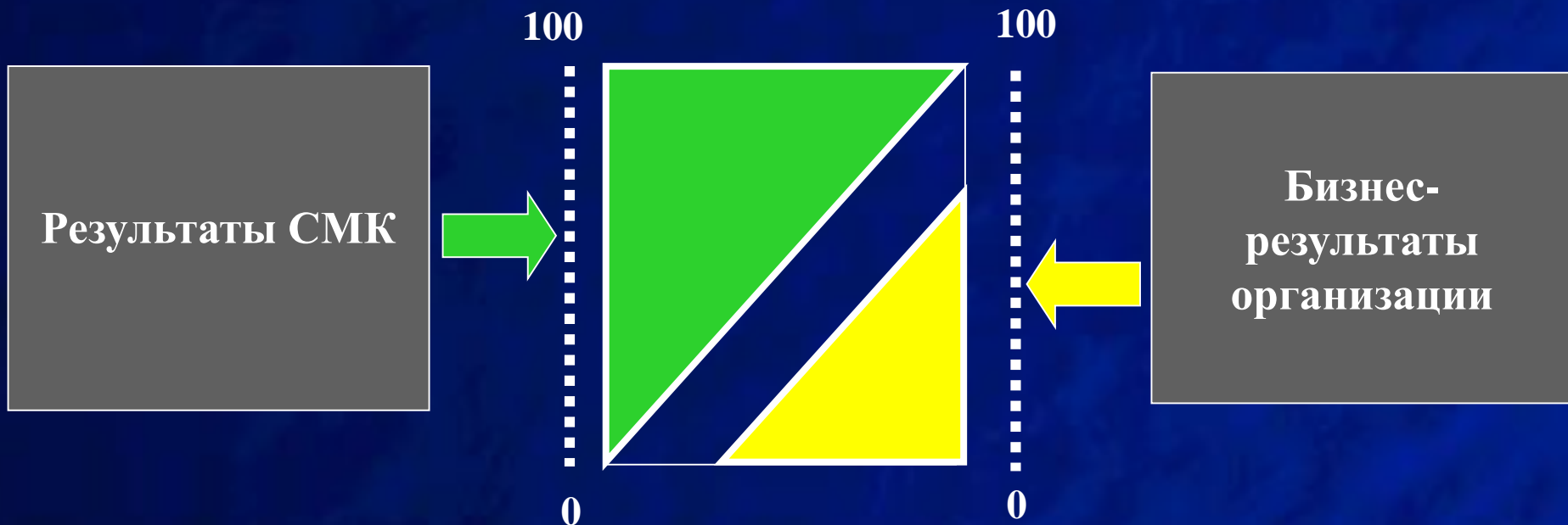
Анализ менеджмента



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



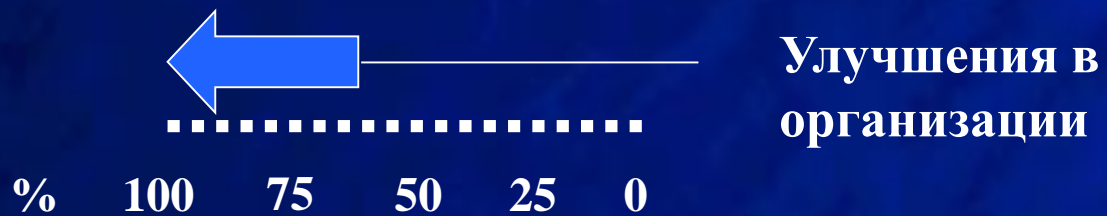
Величина разрыва показывает степень деловой результативности организации. Чем меньше разрыв, тем результативней организация

Улучшение в бизнесе организации

Организационные цели

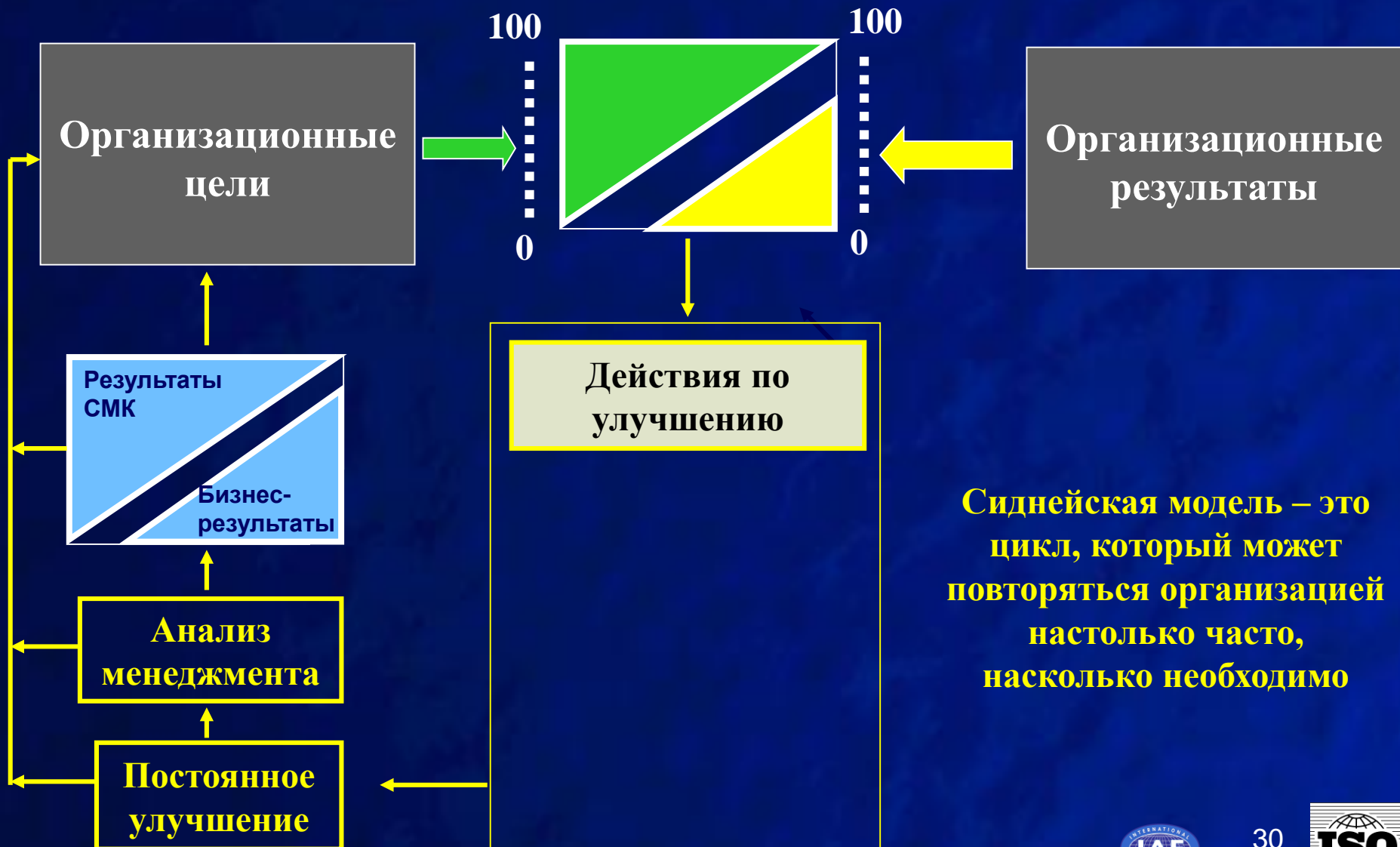


Организационные результаты



**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.

Для более подробной информации о ISO 9001 Auditing Practices Group посмотрите, пожалуйста, документ *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 *ISO 9001 Auditing Practices Group (Группой по практикам аудита ISO 9001)*. 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 форумом по аккредитации (IAF).

Информация, содержащаяся в документах, 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.