

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
СТАНДАРТ

ISO
9004

Третье издание

01-11-2009

**Менеджмент качества –
Подход к управлению
устойчивым успехом
организации**

Предисловие

ISO (Международная организация по стандартизации) это всемирная федерация организаций национальных стандартов (организации - члены ISO). Работа по подготовке международных стандартов обычно проводится техническими комитетами ISO. Каждая организация-член ISO, заинтересованная в области, для которой создан технический комитет, имеет право быть представленной в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, сотрудничающие с ISO, также принимают участие в работе. По всем вопросам электротехнической стандартизации ISO тесно взаимодействует с международной электротехнической комиссией (IEC).

Международные стандарты разрабатываются в соответствии с правилами, указанными в директивах ISO/IEC часть 2.

Главной задачей технических комитетов является подготовка международных стандартов. Проекты международных стандартов, одобренные техническими комитетами, рассылаются организациям-членам для утверждения. Для введения в действие международного стандарта требуется одобрение не менее 75% организаций-членов участвовавших в голосовании.

Обращаем внимание на возможность того, что некоторые части настоящего документа могут быть предметом авторского права. ISO не несет ответственности за установление любых таких авторских прав.

ISO 9004 был подготовлен техническим комитетом ISO/TC 176, который называется «Менеджмент качества и обеспечение качества», подкомитет SC 2 «Системы качества».

Это третье издание отменяет и заменяет второе издание (ISO 9004:2000), которое было технически пересмотрено.

Управление для устойчивого успеха организации – это главное изменение в ISO 9004, ведущее к значительным изменениям в его структуре и содержании.

Введение

Настоящий международный стандарт предоставляет руководство по поддержке достижения устойчивого успеха для любой организации в сложной, требовательной и постоянно-изменяющейся среде при помощи использования менеджмента качества.

Устойчивый успех организации достигается ее возможностью длительное время и сбалансировано отвечать требованиям и ожиданиям ее потребителей и других заинтересованных сторон. Устойчивый успех может быть достигнут при помощи эффективного менеджмента организации, посредством осведомленности об организационной среде, при помощи обучения и подходящего применения изменений или инноваций или и того и другого вместе.

Настоящий международный стандарт продвигает самооценку как важный инструмент для анализа уровня зрелости организации, включая ее руководство, стратегию, систему менеджмента, ресурсы и процессы, для определения сильных и слабых сторон и возможностей для изменений или инноваций или и того и другого вместе.

Данный международный стандарт обеспечивает более широкий взгляд на менеджмент качества, чем ISO 9001; он обращается к нуждам и ожиданиям всех основных заинтересованных сторон и обеспечивает руководство по систематическому и непрерывному повышению эффективности работы организации. На рисунке 1 представлена расширенная модель процессно-ориентированной системы менеджмента качества, включающая элементы ISO 9001 и ISO 9004.

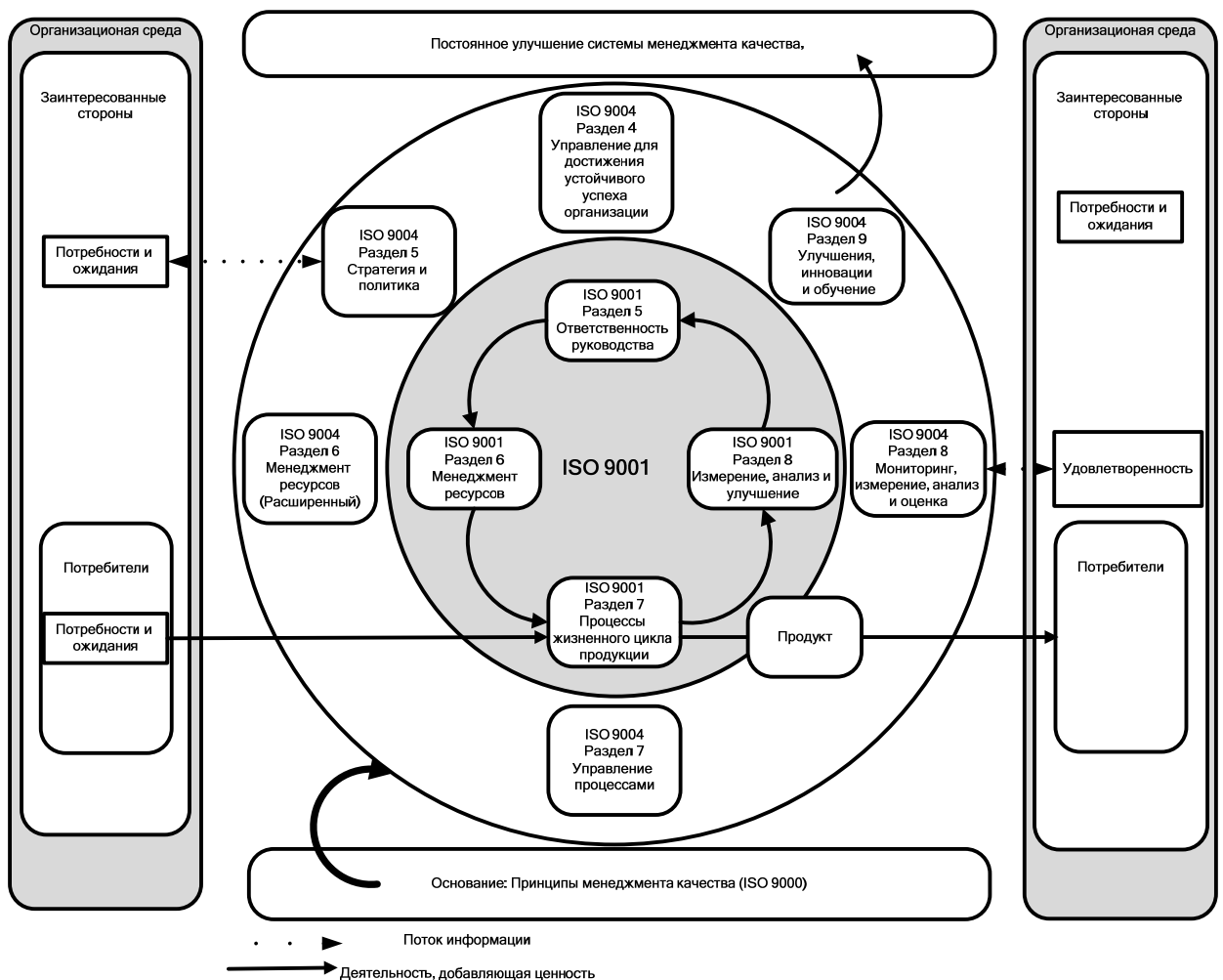


Рисунок 1. Расширенная модель процессно-ориентированной системы менеджмента качества.

Управление устойчивым успехом организации – подход к менеджменту через качество.

Данный международный стандарт был разработан для поддержания связанности с ISO 9001 и совместимости с другими стандартами систем менеджмента. Такие стандарты дополняют друг друга, но могут использоваться независимо.

Приложение А предоставляет инструмент для самооценки организацией своих слабых и сильных сторон, определения уровня зрелости и возможностей для улучшений и инноваций.

Приложение Б предоставляет описание принципов менеджмента качества, которые являются основой стандартов менеджмента качества, подготовленных ISO/TC 176.

Приложение В представляет пораздельное соответствие между ISO 9001:2008 и данным международным стандартом.

Менеджмент качества – Подход к управлению устойчивым успехом организации

1 Область применения

Данный международный стандарт содержит руководство для организаций по поддержке достижения устойчивого успеха на основе управления качеством. Он применим к любой организации независимо от ее размера, типа и вида деятельности.

Настоящий международный стандарт не предназначен для сертификации или использования в контрактах и регламентах.

2 Нормативные ссылки

Следующие нормативные справочные документы относятся к применению данного документа. Датированные ссылки относятся только к указанному изданию. Недатированные ссылки относятся к последней версии документа (включая любые исправления).

ISO 9000, Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь.

3 Термины и определения

Применительно к настоящему документу используются термины и определения, данные в ISO 9000, а также следующие термины:

3.1

Устойчивый успех

<Организационный> результат способности организации достигать и поддерживать свои цели в долгосрочной перспективе

3.2

Организационная среда

Комбинация внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение целей организации и ее поведение по отношению к заинтересованным сторонам.

4 Управление устойчивым успехом организации

4.1 Общие положения

Для достижения устойчивого успеха высшее руководство должно освоить подход, основанный на управлении качеством. Система менеджмента качества организации должна базироваться на принципах, описанных в приложении Б.. Эти принципы описывают концепции, которые являются основой эффективной системы менеджмента качества. Для достижения устойчивого успеха, высшее руководство применять данные принципы в системе менеджмента качества организации.

Организация должна разработать систему менеджмента качества для обеспечения:

- Эффективного расходования ресурсов,
- Принятия решений, основанных на фактах,
- Ориентация на удовлетворенность потребителя, а также на потребности и ожидания других важных заинтересованных сторон.

ПРИМЕЧАНИЕ В данном международном стандарте термин «высшее руководство» относится к высшему уровню принятия решений в организации, а термин «организация» включает в себя всех сотрудников организации, что соответствует определениям этих терминов, приведенных в ISO 9000.

4.2 Устойчивый успех

Организация может достигать устойчивого успеха, неизменно отвечая потребностям и ожиданиям своих заинтересованных сторон, сбалансировано и в долгосрочной перспективе.

Организационная среда является постоянно-изменяющейся и неопределенной и для достижения устойчивого успеха высшее руководство должно:

- иметь долгосрочную перспективу планирования,
- постоянно оценивать и регулярно анализировать организационную среду,
- идентифицировать все важные заинтересованные стороны и оценивать как их потенциально возможные воздействия на результативность организации, так и определять то, как отвечать их потребностям и ожиданиям,
- непрерывно вовлекать заинтересованные стороны и информировать их о планах и деятельности организации,
- устанавливать взаимовыгодные отношения с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами,
- использовать широкий спектр подходов, включая переговоры и посредничество, для балансирования всегда конкурирующих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон,
- идентифицировать сопутствующие краткосрочные и долгосрочные риски и использовать общую стратегию организации для их смягчения,

- предвидеть будущую потребность в ресурсах (включая необходимые компетенции сотрудников),
- разрабатывать процессы, подходящие для успешного выполнения стратегии организации, обеспечивая возможность оперативного ответа на быстро меняющиеся обстоятельства,
- регулярно оценивать соответствие с текущими планами и процедурами для реализации подходящих корректирующих и предупреждающих мероприятий,
- обеспечивать для сотрудников организации возможности для обучения как в целях собственной выгоды, так и для поддержания жизнеспособности организации и разработать и поддерживать процессы для инноваций и постоянного улучшения.

4.2 Организационная среда

Организационная среда будет постоянно подвергаться изменениям, независимо от ее размера (большая или маленькая), ее деятельности, продукции или ее типа (коммерческая или некоммерческая); таким образом оно [изменение организационной среды] должно постоянно отслеживаться организацией. Такой мониторинг должен позволить организации идентифицировать, оценивать и управлять рисками, относящимся к заинтересованным сторонам и их изменяющимся потребностям и ожиданиям.

Высшее руководство должно вовремя принимать решения по организационным изменениям и инновациям для поддержания и улучшения показателей деятельности организации.

ПРИМЕЧАНИЕ Более подробную информацию о менеджменте рисков смотрите ISO 31000.

4.3 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания

Заинтересованными сторонами являются лица и другие хозяйствующие субъекты, которые добавляют ценность организации или каким либо другим образом заинтересованы или находятся под влиянием деятельности организации. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон вносит вклад в достижение организацией устойчивого успеха.

В дополнении, потребности и ожидания частных заинтересованных сторон различны, они могут вступать в конфликт с потребностями и ожиданиями других заинтересованных сторон или очень быстро изменяться. Средства при помощи которых выражены потребности и ожидания заинтересованных сторон могут принимать огромное многообразие форм, включая сотрудничество, переговоры, аутсорсинг или прекращение взаимодействия.

Таблица 1 – ПРИМЕРЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН И ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ОЖИДАНИЙ

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Потребители	Качество, цена и соблюдение условий поставки продукции
Владельцы/акционеры	Устойчивая рентабельность Прозрачность
Сотрудники организации	Хорошая рабочая обстановка Гарантия занятости Признание и награды
Поставщики и партнеры	Взаимовыгодность и долгосрочность сотрудничества
Общество	Защита окружающей среды Этичное поведение Соответствие законодательным и регулирующим требованиям

ПРИМЕЧАНИЕ Хотя многие организации используют похожие описания своих заинтересованных сторон (например потребители, владельцы/акционеры, поставщики и партнеры, сотрудники), сочетание подобных категорий может значительно различаться с о временем и между различными организациями, отраслями, нациями и культурами.

5 Стратегия и политика

5.1 Общие положения

Для достижения устойчивого успеха, высшее руководство должно разработать и поддерживать миссию, видение и ценности организации. Они должны быть понятны, приняты и поддержаны сотрудниками организации и, если возможно другими заинтересованными сторонами.

ПРИМЕЧАНИЕ В данном международном стандарте «миссия» - это описание для чего существует организация, «видение» определяет ее желаемое состояние т.е. какой организация хочет быть и как она хочет выглядеть в глазах заинтересованных сторон.

5.2 Формулирование стратегии и политики

Высшее руководство должно ясно устанавливать стратегию и политики организации для того, чтобы миссия, видение и ценности были приняты и поддержаны заинтересованными сторонами. Организационная среда должна подвергаться регулярному мониторингу для определения необходимости пересмотра и (где возможно) исправления стратегии и политик. Для того, чтобы разработать, принять и поддерживать эффективную 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 изменения, экономические прогнозы и социальные факторы,

- выявления и определения потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон,
- оценки возможностей и ресурсов протекающих процессов,
- определения будущих потребностей в ресурсах и технологиях,
- актуализации ее стратегии и политик и
- выявления выходных данных, необходимых для того, чтобы отвечать потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

Эти процессы должны быть разработаны своевременно и должны быть обеспечены все необходимые планы и ресурсы для их поддержания. Формулирование стратегии организации должно также рассматривать такую деятельность как анализ требований потребителя, или нормативных требований, ее продукции, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Должен существовать Определенный процесс для формулирования и пересмотра стратегии организации.

ПРИМЕЧАНИЕ «Стратегия» означает логически структурированный план или метод для достижения целей, особенно долгосрочных.

5.3 Развертывание стратегии и политики

5.3.1 Общие положения

Для применения стратегии и политик устойчивого успеха организация должна разработать и поддерживать процессы и практики которые

- переводят стратегию и политики в измеряемые цели для всех соответствующих уровней организации,
- устанавливают временные рамки для каждой цели и разграничивают ответственность и полномочия для достижения этой цели,
- оценивают стратегические риски и определяют адекватные ответные меры,
- обеспечивают ресурсы, требующиеся для развертывания необходимых действий,
- выполняют действия необходимые для достижения этих целей.

5.3.2 Процессы и практики

Для обеспечения результативности и эффективности процессов и практик организация должна выполнять действия для

- предвидения любых потенциальных конфликтов, возникающих из-за различных требований и ожиданий ее заинтересованных сторон,
- оценки понимания существующей производительности организации и коренных причин проблем в прошлом для исключения их повторения,

- информирования заинтересованных сторон, завоевания их верности, поддержания их в курсе прогресса в реализации планов и получения от них обратной связи и идей для улучшения,
- пересмотра системы управления и ее процессов и их модернизация при необходимости,
- мониторинга, измерения, анализа, оценки и отчетности,
- обеспечения любых необходимых ресурсов, включая ресурсы для улучшения, информации и обучения,
- разработки, пересмотра и достижения ее целей, включая определение временных рамок для их достижения,
- обеспечения соответствия результатов стратегии.

5.3.3 Развертывание

Для развертывания стратегии и политик, организация должна определить отношения между ее процессами. Описание последовательности взаимодействия процессов может способствовать действиям по анализу тем, что

- прояснит взаимодействие между организационными структурами, системами и процессами,
- выявит потенциальные проблемы во взаимодействиях между процессами, обеспечит средство для определения приоритетности улучшений и других инициатив по изменениям,
- обеспечит рамки для установки и развертывания целей на всех соответствующих уровнях организации.

5.4 Доведение стратегии и политики

Эффективное доведение стратегии и политик очень важно для устойчивого успеха организации.

Такое доведение должно быть ясным, своевременным и непрерывным. Доведение также должно включать механизм обратной связи, аналитический цикл и в нем должна быть предусмотрена возможность активно отвечать на изменения в организационной среде. Процесс организационного взаимодействия должен протекать как вертикально, так и горизонтально и должен быть подогнан под различные нужды получателей информации. Например, одна и та же информация может быть по разному передана сотрудникам организации, потребителям или другим заинтересованным сторонам.

6 Менеджмент ресурсов

6.1 Общие положения

Организация должна определить внутренние и внешние ресурсы, необходимые для достижения ее долгосрочных и краткосрочных целей. Политики и методы управления ресурсами должны соответствовать стратегии организации.

Для обеспечения результативного и эффективного использования ресурсов (таких как оборудование, аппаратура, материалы, энергия, знания, финансы и люди), необходимо иметь соответствующие процессы обеспечения, выделения, мониторинга, оценки, оптимизации, поддержки и защиты таких ресурсов.

Для обеспечения доступности ресурсов для своей будущей деятельности, организация должна определять и оценивать риски возможной нехватки и постоянно отслеживать текущее использование ресурсов для поиска возможностей для улучшения их использования. Параллельно должны исследоваться новые ресурсы, оптимизироваться процессы и производиться поиск новых технологий.

Организация должна периодически оценивать наличие и пригодность установленных ресурсов, включая ресурсы, переданные на аутсорсинг, и принимать меры по необходимости. Результаты такой оценки также должны быть использованы как входные данные при анализе стратегии организации, ее целей и планов.

6.2 Финансовые ресурсы

Высшее руководство должно определять финансовые потребности организации и обеспечить необходимые финансовые ресурсы для текущей и будущей деятельности. Могут существовать различные формы финансовых ресурсов такие как наличные деньги, ценные бумаги, кредиты и другие финансовые инструменты.

Организация должна разработать и поддерживать процессы мониторинга, контроля и отчетности об эффективном распределении ресурсов и эффективного использования финансовых ресурсов, связанных с достижением целей организации.

Повышение результативности и эффективности системы менеджмента может положительно сказываться на финансовых результатах организации, например

- внутренне, посредством сокращения отказов процессов и продукции или расточительного расходования материалов и времени;
- внешне, посредством сокращения отказов продукции, снижения затрат на компенсацию по поручительствам и гарантиям, а также снижения убытков от потери потребителей и рынков.

ПРИМЕЧАНИЕ ISO 10014 предоставляет примеры того, как организация может идентифицировать и получить финансовые и экономические преимущества от применения принципов менеджмента качества ISO 9000.

6.3 Сотрудники организации

6.3.1 Управление персоналом

Сотрудники являются очень важным ресурсом организации и их полная вовлеченность увеличивает их возможность создавать ценность для заинтересованных сторон. Высшее руководство посредством лидерства должно создать и поддерживать разделяемое, видение, разделяемые цели и внутреннюю среду, в которой люди были бы полностью вовлечены в достижение целей организации.

Так как люди являются самым ценным и критическим ресурсом, необходимо обеспечить им такую производственную среду, которая поддерживала бы личностный рост, обучение, трансфер знаний и командную работу. Управление персоналом должно обеспечивать понимание сотрудниками важности их вклада и участия.

Организация должна внедрить процессы, которые позволят сотрудникам

- декомпозировать стратегические цели и цели процессов на свои индивидуальные цели и разрабатывать планы по их достижению,
- идентифицировать то, что ограничивает эффективность,
- принимать ответственность за возникающие проблемы и их решение,
- оценивать эффективность персонала в целом по отношению к достижению персональных целей,
- активно искать возможности для повышения своих компетенций и опыта,
- развивать командную работу и поощрять совместную деятельность.

6.3.2 Компетенции сотрудников

Для обеспечения наличия необходимых компетенций, организация должна внедрить и поддерживать «план развития персонала» и соответствующие процессы. Это должно помочь организации в определении, развитии и улучшении компетенций персонала при помощи следующих шагов

- определение профессиональных и личностных компетенций, которые потребуются организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе в соответствии с ее миссией, видением, стратегией, политиками и целями,
- выявление компетенций, доступных в настоящее время в организации и пробелы между тем, что необходимо сейчас и что может понадобиться в будущем,
- проведение действий по улучшению и/или приобретению компетенций для устранения пробелов,

- анализ и оценка результативности предпринятых действий для того, чтобы убедиться, что необходимые компетенции были приобретены,
- поддержка приобретенных компетенций.

ПРИМЕЧАНИЕ Смотри ISO 10015 для дальнейшей информации по компетенциям и обучению

6.3.3 Вовлеченность и мотивация персонала

Организация должна мотивировать сотрудников понимать важность и значимость их обязанностей и деятельности в связи с созданием ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

Для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников организация должна принимать во внимание такую деятельность как

- разработка процессов для обмена знаниями и использования компетенций персонала, например, схемы для сбора идей по улучшению,
- внедрение соответствующей системы признания и поощрения, которая основана на оценке личных достижений сотрудников,
- внедрение системы идентификации навыков и планирования карьеры для обеспечения личного развития,
- непрерывный анализ уровня удовлетворенности, потребностей и ожиданий персонала,
- обеспечение возможностей кураторства и наставничества.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию по «вовлеченности персонала» смотри в соответствующем принципе менеджмента качества в Приложении Б.

6.4 Поставщики и партнеры

6.4.1 Общие положения

Партнерами могут являться поставщики продукции и услуг, технологические и финансовые, правительственные и неправительственные организации и другие заинтересованные стороны. Партнеры могут вносить вклад любым видом ресурсов в соответствии с условиями партнерского договора.

Организация и ее партнеры взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения увеличивают их способность создавать ценность. Организация должна рассматривать партнерство как специфическую форму отношений с поставщиками, где поставщики могут инвестировать в определенные области деятельности организации, а также нести совместные потери и получать совместный доход.

При развитии партнерства, организация должна принимать во внимание следующее

- предоставление партнерам максимально возможных данных для увеличения их вклада,
- поддержка партнеров в сфере обеспечения их ресурсами (такими как информация, знания, экспертиза, технологии, процессы и совместная деятельность),
- разделение прибыли и убытков с партнерами,
- улучшение эффективности партнеров.

ПРИМЕЧАНИЕ За дальнейшей информации о «взаимовыгодном сотрудничестве» смотрите соответствующие принцип качества в Приложении Б.

6.4.2 Выбор, оценка и улучшение возможностей поставщиков и партнеров

Организация должна внедрить и поддерживать процессы идентификации, выбора и оценки своих поставщиков и партнеров для непрерывного улучшения своих возможностей и обеспечения того, что продукция и другие ресурсы, которые обеспечивают поставщики, соответствуют потребностям и ожиданиям организации.

При выборе и оценке поставщиков и партнеров организация должна учитывать следующее:

- их вклад в деятельность организации и возможность создавать ценность для организации и ее заинтересованных сторон
- потенциал для непрерывного улучшения их возможностей
- повышение своих собственных возможностей, которые могут быть достигнуты посредством кооперации с поставщиками и партнерами
- риски, связанные с отношениями с поставщиками и партнерами.

Совместно со своими поставщиками и партнерами, организация должна стараться постоянно улучшать качество, цены и условия поставки продукции, предоставляемой поставщиками и партнерами, а также повышать результативность их систем менеджмента на основе периодической оценки и обратной связи от их эффективности.

Организация должна постоянно анализировать и усиливать отношения со своими поставщиками и партнерами и, в то же время, сохранять равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями.

6.5 Инфраструктура

Организация должна результативно и эффективно планировать, обеспечивать и управлять своей инфраструктурой. Она должна периодически оценивать отвечает ли инфраструктура целям организации. Соответствующее внимание должно быть уделено

- надежности инфраструктуры (включая учет доступности, безотказности, возможности поддержки и текущего ремонта),
- безопасности и защищенности,
- элементам инфраструктуры, связанным с продукцией и процессами,
- эффективности, затратам, мощности и производственной среде,
- воздействию инфраструктуры на производственную среду.

Организация должна выявлять и оценивать риски, связанные с инфраструктурой и предпринимать действия по уменьшению этих рисков, включая разработку адекватных планов по учету непредвиденных обстоятельств.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию, касающуюся воздействия окружающей среды, смотри ISO 14001 и другие стандарты, подготовленные ISO/TC 207.

6.6 Производственная среда

Организации следует обеспечить и управлять производственной средой подходящей для достижения устойчивого успеха организации и конкурентоспособности ее продукции. Создание подходящей производственной среды - комбинации человеческих и физических факторов - включает соображения по:

- методам творческой работы и возможностям более полного вовлечения с целью реализации потенциала работников организации,
- правилам техники безопасности и методическим указаниям, в том числе по применению средств защиты,
- эргономике,
- размещению рабочих мест,
- социальному взаимодействию,
- средствам обслуживания персонала в организации,
- теплу, влажности, освещению, воздушной вытяжке,
- санитарным условиям, чистоте, шуму, вибрации и загрязнению.

Производственная среда должна способствовать производительности, творческому подходу и благополучию людей, которые работают в организации или посещают ее территорию (например, потребители, поставщики и партнеры). В тоже время, должна обеспечивать то, что ее производственная среда соответствует правовым и нормативным требованиям и отвечает применимым стандартам (таким как экологический менеджмент, менеджмент охраны труда и безопасности)

6.7 Знания, информация и технологии

6.7.1 Общие положения

Организация должна внедрить и поддерживать процессы управления знаниями, информацией и технологиями как очень важными ресурсами. Эти процессы должны отвечать на вопросы как идентифицировать, собирать, поддерживать, защищать, использовать и оценивать потребности в таких ресурсах. Организация должна, когда возможно, обмениваться знаниями, информацией и технологиями с заинтересованными сторонами.

6.7.2 Знания

Высшее руководство должно оценивать то, как текущая база знаний организации установлена и защищена. Высшее руководство должно также учитывать то, как знания, требуемые для удовлетворения настоящих и будущих потребностей организации могут быть получены из внутренних и внешних источников. Существует множество аспектов, которые следует учитывать при идентификации, хранении и защите знаний, таких как

- обучение на собственных ошибках, ситуациях промахов и успехах,
- обобщение знаний и опыта сотрудников организации,
- обобщение знаний потребителей, поставщиков и партнеров,
- обобщение недокументированных знаний (выраженных устно или письменно), которые существуют внутри организации,
- обеспечение эффективной коммуникации информации важного содержания особенно в каждом взаимодействии в цепочке производства и поставки продукции,
- управление данными и записями.

6.7.3 Информация

Организация должна внедрить и поддерживать процессы сбора надежных и полезных данных и перевода таких данных в информацию, необходимую для принятия решения

Это включает процессы, необходимые для хранения, обеспечения, безопасности, защиты, взаимодействия и распределения данных и информации между всеми заинтересованными сторонами. Информационные и телекоммуникационные системы организации должны быть надежными и доступными для обеспечения их возможностей. Организация должна обеспечивать целостность, конфиденциальность и доступность информации, относящейся к ее эффективности, улучшению процессов и прогресса в достижении устойчивого успеха.

6.7.4 Технологии

Высшее руководство должно рассматривать различные технологии для повышения эффективности организации, реализации продукции, маркетинга,

бенчмаркинга, взаимодействия с потребителями, отношений с поставщиками и процессов, передаваемых на аутсорсинг. Организация должна внедрить процессы для оценки

- существующего уровня технологии внутри и за пределами организации, включая новые тенденции,
- экономических затрат и прибыли,
- рисков, относящихся к технологическим изменениям,
- конкурентной среды,
- скорости и способности организации незамедлительно реагировать на требования потребителей, для обеспечения ее конкурентоспособности.

ПРИМЕЧАНИЕ За дополнительной информацией по защите знаний смотрите ISO/IEC 27000 и другие стандарты, подготовленные ISO/GTC 1 SC27 Информационные технологии защиты данных

6.8 Природные ресурсы

Доступность природных ресурсов – один из факторов, которые могут повлиять на устойчивый успех организации и возможность удовлетворять требования потребителей и других заинтересованных сторон. Организация должна рассмотреть риски и возможности, связанные с доступностью и использованием энергии и природных ресурсов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Организация должна уделить соответствующее внимание интеграции аспектов защиты окружающей среды при проектировании и разработке продукции, а также уделить внимание разработке процессов по уменьшению выявленных рисков.

Организация должна минимизировать влияние на окружающую среду на всех этапах жизненного цикла продукции и инфраструктуры от проектирования, производства или оказания услуг, распространению, использованию и утилизации продукции.

ПРИМЕЧАНИЕ За дополнительной информации смотри ISO 14001 и другие стандарты по экологическому менеджменту подготовленные ISO/TC207

7 Процессный менеджмент

7.1 Общие положения

Процессы являются специфичными для каждой организации и отличаются в зависимости от типа, размера и уровня зрелости организации. Деятельность внутри каждого процесса должна быть определена и адаптирована к размеру и характерным особенностям организации. Для достижения своих целей, организация должна обеспечить упреждающее управления всеми процессами, включая процессы, отданные на аутсорсинг для обеспечения их результативности и эффективности. Это может быть облегчено применением процессного подхода,

который включает внедрение процессов, определение взаимозависимости, ограничений и общих ресурсов. Процессы и их взаимодействия должны регулярно анализироваться и для их улучшения должны быть предприняты соответствующие действия. Процессы должны управляться как система путем создания и понимания сетей процессов их последовательности и взаимодействий. Комплексное управление такой системы часто относят к системному подходу к управлению. Сеть может быть описана как карта процессов и их интерфейсов.

ПРИМЕЧАНИЕ За дополнительной информацией по «процессному подходу» смотри соответствующий принцип менеджмента качества в Приложении Б данного международного стандарта а также ISO 9000.

7.2 Планирование и контроль процессов

Организация должна определить и спланировать процессы и определить функции необходимые для обеспечения продукции, которая может продолжать отвечать потребностям и ожиданиям потребителей и заинтересованных сторон на постоянной основе. Процессы должны быть спланированы и контролируются в соответствии со стратегией организации и должны отвечать деятельности по управлению, обеспечению ресурсами, реализации продукции, мониторингу, действиям по измерению и анализу.

При планировании и контроле над процессами внимание должно быть уделено:

- анализу организационной среды,
- краткосрочным и долгосрочным прогнозам развития рынка,
- требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон,
- целям, которые необходимо достичь,
- правовым и нормативным требованиям,
- возможным финансовым и другим типам рисков,
- процессным входам и выходам,
- взаимодействиям с другими процессами,
- ресурсам и информации,
- деятельности и методам,
- которые необходимы или желательны,
- измерениям, мониторингу и анализу,
- корректирующим и предупреждающим мероприятиям,
- действиям по улучшению и/или инновациям.

Планирование процессов должно включать рассмотрение выявленных потребностей организации по разработке или освоению новых технологий или развитию новой продукции или свойств продукции для создания добавленной стоимости.

7.3 Процессы. Ответственность и полномочия

Для каждого процесса должен быть назначен менеджер процесса (часто употребляется «Владелец процесса») с определенными обязанностями и полномочиями для внедрения поддержания контроля и улучшения процесса и его взаимодействия с другими процессами. Менеджером процесса может быть как отдельный человек так и команда в зависимости от природы процесса и культуры организации.

Организация должна убедиться, что обязанности, полномочия и роли менеджеров процессов признаются по всей организации, и что люди, связанные с отдельными процессами обладают необходимой компетенцией для выполнения соответствующих действий.

8 Мониторинг, измерение, анализ и изучение

8.1 Общие положения

Для достижения устойчивого успеха в постоянно изменяющейся и неопределенной среде организации необходимо регулярно проводить мониторинг, измерения анализ и изучение.

8.2 Мониторинг

Высшее руководство должно внедрить и поддерживать процессы мониторинга организационной среды, сбора и управления информацией необходимой для

- идентификации и понимания настоящих и будущих ожиданий всех соответствующих заинтересованных сторон,
- оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз,
- определения потребности в альтернативной, конкурентоспособной или новой продукции,
- оценки существующих и появляющихся рынков и технологий,
- предвидения настоящих и ожидаемых изменений в законодательстве,
- понимания рынка труда и его влияния на лояльность сотрудников организации,
- понимание социальных экономических и экологических тенденций и местных культурных аспектов, связанных с деятельностью организации,

- определения потребности в природных ресурсах и их защите в долгосрочной перспективе и
- оценки существующих организационных и процессных возможностей (см. Приложение А).

ПРИМЕЧАНИЕ Дополнительную информацию об ориентации на потребителя смотри соответствующий принцип менеджмента качества в Приложении Б.

8.3 Измерения

8.3.1 Общие положения

Высшее руководство должно оценивать прогресс в достижении запланированных результатов по отношению к миссии, видению, политике, стратегии и целям на всех уровнях, и во всех соответствующих процессах и функциях организации. Процесс измерения и анализа должен быть использован для мониторинга такого прогресса, сбора и предоставления информации, необходимой для оценки деятельности и эффективного принятия решения. Выбор соответствующих ключевых показателей деятельности и методики мониторинга критичен для успеха процесса измерения и анализа. Методы используемые для сбора информации, касающиеся ключевых индикаторов деятельности должны быть реально выполнимыми и подходящими для организации. Типичными примерами являются

- оценка и управление рисками,
- интервью, опросники и исследования удовлетворенности потребителя и других заинтересованных сторон,
- бенчмаркинг,
- анализ деятельности, включая поставщиков и партнеров,
- мониторинг и запись атрибутов процессов и характеристик продукции.

8.3.2 Ключевые показатели эффективности (KPI)

Факторы, контролируемые организацией, являющиеся критичными для достижения устойчивого успеха должны быть отнесены к измерению эффективности и определены как ключевые показатели эффективности (KPI). KPI должны поддаваться количественному определению и должны позволять организации устанавливать измеримые цели, идентифицировать, проводить мониторинг и предсказывать тенденции и при необходимости предпринимать корректирующие, предупреждающие и улучшающие действия. Высшее руководство должно взять KPI за основу принятия стратегических и тактических решений. KPI, в свою очередь, должны быть соответствующим образом распространены как индикаторы эффективности соответствующих функций и уровней внутри организации для поддержки достижения целей верхнего уровня.

KPI должны соответствовать природе и размеру организации, выпускаемой ею продукции, ее процессам и деятельности. Они должны соответствовать целям организации, которые в свою очередь должны соответствовать ее стратегии и политикам (см. 5.2). При выборе KPI должна быть учтена специфическая информация, касающаяся рисков и возможностей.

При выборе KPI организация должна убедиться, что они предоставляют измеримые, точные и надежные данные, которые пригодны для выполнения корректирующих действий, когда эффективность не соответствует целям или для улучшения результативности и эффективности процессов. Следующая информация должна быть принята во внимание

- потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон,
- важность отдельных продуктов для организации, как в настоящее время, так и в будущем,
- результативность и эффективность процессов,
- прибыльность и финансовая эффективность и
- нормативные и законодательные требования, где применимо.

8.3.3 Внутренний аудит

Внутренние аудиты являются эффективным инструментом для проверки соответствия системы менеджмента организации требуемым критериям и предоставления ценной информации для понимания, анализа и постоянного улучшения эффективности организации. Для обеспечения независимости оценки, аудиты должны проводиться сотрудниками, которые не вовлечены в проверяемую деятельность.

Внутренние аудиты должны оценивать реализацию и результативность систем менеджмента. Они могут включать в себя как проверку на соответствие более чем одному стандарту менеджмента, такому как ISO 9001 (менеджмент качества) и ISO 14001 (экологический менеджмент), так и обращение к специфическим требованиям, относящимся к потребителям, продукции, процессам или другим специфическим аспектам.

Для того, чтобы внутренние аудиты были результативны, они должны проводиться на постоянной основе, компетентными сотрудниками в соответствии и по плану аудита.

Внутренние аудиты являются эффективным инструментом выявления проблем, рисков и несоответствий, также как мониторинга процесса исправления ранее выявленных несоответствий (к которым нужно было обратиться ранее посредством анализа коренных причин несоответствий, и разработки и исполнения планов корректирующих и предупреждающих мероприятий).

Выходные данные внутренних аудитов предоставляют полезную информацию для

- выявления проблем и несоответствий,
- бенчмаркинга,
- распространения полезных практик внутри организации,
- улучшения понимания взаимодействия между процессами.

Результаты внутренних аудитов обычно оформляются в виде отчетов, содержащих информацию о соответствии выбранным критериям, несоответствиях и возможностях для улучшения. Отчеты об аудитах являются очень важными входными данными для анализа со стороны высшего руководства. Высшее руководство должно внедрить процесс оценки всех отчетов о внутренних аудитах для определения тенденций, которые могут потребовать корректирующих и предупреждающих мероприятий в масштабах всей организации.

Организация также должна учитывать результаты других аудитов таких как аудиты второй и третьей стороны как обратную связь для корректирующих и предупреждающих мероприятий.

ПРИМЕЧАНИЕ Смотри ISO 19011 для дальнейшего руководства по аудитам

8.3.4 Самооценка

Самооценка это всеобъемлющий и систематический анализ деятельности организации и ее эффективности в соответствии с ее степенью зрелости (см. Приложение А)

Самооценка должна быть использована для определения сильных и слабых сторон организации с точки зрения собственной эффективности и лучших практик как на уровне всей организации, так и отдельных процессов. Самооценка может способствовать организации в расстановке приоритетов, планировании и реализации улучшений и/или инноваций где необходимо. Результаты самооценки поддерживают

- непрерывное улучшение эффективности работы организации в целом,
- прогресс в сторону достижения и поддержания устойчивого успеха организации,
- инновации в процессах, продукции и структуре организации, при необходимости,
- признание лучших практик,
- выявление дальнейших возможности для улучшения.

Результаты самооценки должны быть переданы ответственным сотрудникам организации. Они должны быть использованы для распространения понимания об организации и ее будущем развитии. Результаты должны стать входными данными анализа со стороны высшего руководства.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 ISO 10014 Предоставляет инструмент самооценки специально применяемый для оценки финансовой и экономической прибыльности СМК организации

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Смотри приложение А для дальнейшей информации по самооценке.

8.3.5 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это методика измерения и анализа, которую организация может использовать для поиска лучших практик как внутри организации так и за ее пределами для увеличения своей эффективности. Бенчмаркинг может применяться к стратегии и политике, деятельности, процессам, продукции и организационным структурам.

а) Существует несколько типов бенчмаркинга, таких как

- внутренний бенчмаркинг в рамках деятельности организации,
- конкурентный бенчмаркинг, сопоставление производительности или процессов с конкурентами,
- универсальный бенчмаркинг; сравнивающий стратегии, операции и процессы с независимыми организациями.

б) успешный бенчмаркинг зависит от таких факторов как

- поддержка высшего руководства, поскольку это включает взаимный обмен информации с бенчмаркинг-партнерами,
- методика, используемая для применения бенчмаркинга,
- оценка прибыли по отношению к затратам,
- понимание характеристик исследуемого объекта что позволит провести корректное сравнения с текущей ситуацией в организации.

в) Организация должна внедрить и поддерживать методику бенчмаркинга, которая определяет правила для таких аспектов как

- определение границ объекта бенчмаркинга,
- процесс выбора бенчмаркинг-партнера(ов) а также любых необходимых взаимодействий и политики конфиденциальности,
- определение индикаторов для сравниваемых характеристик и методики сбора и использования информации,
- сбор и анализ информации,
- выявление пробелов в эффективности,
- указание потенциальных областей улучшения,
- разработка и мониторинг соответствующих планов улучшений,

- включение собранного опыта в базу знаний и процесс обучения организации (см. 6.7).

8.4 Анализ

Высшее руководство должно анализировать информацию, собранную при мониторинге организационной среды, выявлять риски и возможности и разрабатывать планы управления ими. Организация должна проводить мониторинг и поддерживать в рабочем состоянии необходимую информацию а также анализировать ее на предмет потенциального воздействия на свою стратегию и политику. Анализ собранной информации должно позволить принимать фактические решения, касающиеся таких вопросов стратегии и политики как

- потенциальные изменения в требованиях и ожиданиях заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе,
- та существующая продукция и деятельность, которые в данное время обеспечивают наибольшую ценность для заинтересованных сторон организации,
- новая продукция и процессы необходимые для того, чтобы отвечать изменяющимся требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон организации,
- возрастающий спрос на продукцию организации в долгосрочной перспективе,
- влияние новых технологий на организацию,
- новые компетенции, которые могут стать необходимы,
- изменения, ожидаемые в нормативных и правовых требованиях, или изменения на трудовом рынке и рынке других ресурсов, которые могли бы повлиять на организацию.

8.5 Изучение информации полученной при мониторинге измерения и анализе

Высшее руководство должно использовать систематический подход к изучению доступной информации для того, чтобы эта информация использовалась при принятии решений. Данные могут быть собраны из многих источников таких как

- мониторинг организационной среды,
- измерения эффективности организации, включая ключевые показатели результативности,
- оценка целостности и валидности (корректности) процессов измерения,

- результаты внутреннего аудита, самооценки и деятельности по бенчмаркингу,
- оценка рисков,
- обратная связь от потребителя и других заинтересованных сторон.

Анализ должен использоваться для оценки достигнутых результатов по отношению к соответствующим целям.

Анализ должен проводиться с запланированной периодичностью для обеспечения определения тенденций, а также для оценки прогресса организации в достижении своих целей. Он также должен использоваться для выявления возможностей для улучшений, инноваций и обучения. Анализ должен обращаться к оценке ранее выполненных действий по улучшению, включая аспекты адаптивности, гибкости и восприимчивости по отношению к видению и целям организации.

Эффективный анализ данных может содействовать в достижении запланированных результатов.

Выходные данные анализа могут использоваться для внутреннего бенчмаркинга деятельности и процессов и для демонстрации тенденций во временном развитии; они могут использоваться внешне по сравнению с достигнутыми другими организациями результатами в той же самой или других отраслях.

Выходные данные анализа могут показать адекватность выделенных ресурсов и то, насколько эффективно ресурсы были использованы для достижения целей организации.

Выходные данные анализа должны быть представлены в формате, позволяющем облегчить реализацию действий по улучшению процессов.

9 Улучшения, инновации и обучение

9.1 Общие положения

В зависимости от организационной среды, улучшения (существующей продукции, процессов и т.д.) и инновации (разработка новой продукции, процессов) могут быть необходимы для устойчивого успеха.

Обучение обеспечивает базу для результативных и эффективных улучшений и инноваций. Улучшения, инновации и обучения могут применяться к

- продукции,
- процессам и их интерфейсам,
- организационной структуре,
- система менеджмента,
- человеческим факторам и культуре,

- инфраструктуре, производственной среде и технологиям,
- отношениям с важными заинтересованными сторонами.

Для результативных и эффективных улучшений, инноваций и обучения основополагающей является способность и открытость людей в организации к принятию обоснованных решений на основе анализа данных и с учетом полученного опыта.

9.2 Улучшения

Действия по улучшению могут варьироваться от постоянных мелких улучшений на рабочем месте до значительных улучшений в масштабах всей организации.

Организация должна определить цели по улучшению своей продукции, процессов, организационной структуры и системы менеджмента посредством анализа данных. Процесс улучшения должны следовать структурированному подходу, такому как методология «планирование-выполнение-проверка-действие» (PDCA). Эта методология должна применяться совместно с процессным подходом для всех процессов. Организация должна убедиться, что постоянные улучшения стали частью корпоративной культуры посредством

- обеспечения возможности сотрудников участвовать в деятельности по улучшению посредством предоставления им таких полномочий,
- обеспечения необходимых ресурсов,
- внедрения системы признания и награждения за улучшения и
- постоянного улучшения результативности и улучшения самого процесса улучшения.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию о постоянном улучшении смотри соответствующий принцип менеджмента качества в Приложении Б.

9.3 Инновации

9.3.1 Общие положения

Изменение в организационной среде может потребовать инноваций для того, чтобы отвечать потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. Организация должна

- выявить необходимость в инновациях,
- внедрить и поддерживать результативный и эффективный процесс инноваций,
- обеспечить соответствующие ресурсы.

9.3.2 Применение

Инновации могут применяться на всех уровнях через изменения в

- технологии или продукции (т.е., инновации, которые не только отвечают на изменяющиеся потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон, но также превосходят возможные изменения в организационной среде и жизненных циклах продукции),
- процессах (т.е., инновации в методах реализации продукции или инновации для улучшения стабильности процесса или уменьшения несоответствий),
- организации (т.е., инновации в ее устройстве и организационных структурах),
- системе менеджмента организации (т.е., чтобы убедиться, что поддерживаются конкурентные преимущества и используются новые возможности при появлении изменений в организационной среде).

9.3.3 Своевременность

Своевременность внедрения инноваций обычно представляет собой баланс между срочностью, с которой они необходимы, и ресурсами, которые возможно выделить для их разработки. Организация должна использовать процесс, который соответствует ее стратегии при планировании и расстановке приоритетов инноваций. Организация должна поддерживать инновационные инициативы необходимыми ресурсами.

9.3.4 Процесс

На внедрение, поддержку и менеджмент процессов инновации внутри организации могут оказывать влияние

- срочность потребности в инновации,
- инновационные цели и их воздействие на продукцию, процессы и организационные структуры,
- приверженность организации инновациям,
- готовность сотрудников бросать вызов изменять существующее положение вещей,
- доступность появления новых технологий.

9.3.5 Риски

Организация должна оценивать риски, связанные с запланированной инновационной деятельностью, включая рассмотрение потенциального влияния изменений на организацию и подготовку предупреждающих мероприятий для минимизации рисков, включая планы на случай нештатной ситуации, где это необходимо.

9.4 Обучение

Организация должна способствовать улучшениям и инновациям посредством обучения. Для достижения устойчивого успеха организации необходимо принять «обучение как организация» и «обучение, которое объединяет личные возможности с возможностями организации».

а) «Обучение как организация» подразумевает учет

- сбора информации из различных внутренних мероприятий и источников, включая истории успехов и поражений,
- постижения сущности посредством тщательного анализа собранной информации.

б) «Обучение, которое объединяет личные возможности с возможностями организации» достигается объединением знания, шаблонов мышления и поведения людей с ценностями организации. Это подразумевает учет

- ценностей организации, основанных на ее миссии, видении и стратегии,
- поддержки инициатив по обучению,
- демонстраций лидерства через поведение высшего руководства,
- стимуляции налаживания связей, коммуникабельности, согласованности действий и обмена знаниями как внутри, так и за пределами организации,
- поддержки систем обучения и обмена знаниями,
- признания, поддержки и поощрения повышения квалификации сотрудников через процессы обучения и обмена знаниями,
- оценку креативности, поддержку плюрализма во мнениях различных сотрудников организации.

Упрощенный доступ и использование таких знаний может усилить способность организации управлять и поддерживать устойчивый успех.

Приложение А

(Информационное)

Инструмент самооценки

А.1 Общие положения

Самооценка – это всеобъемлющий анализ деятельности и результативности организации, проводимый на соответствие выбранному стандарту.

Самооценка может обеспечить полную картину эффективности организации и степени зрелости ее системы менеджмента. Она также может помочь выявить области для улучшений и/или инноваций и определить приоритеты для последующих действий.

Организация должна использовать самооценку для выявления возможности улучшений и инноваций, расстановки приоритетов и разработки планов действий по достижению устойчивого успеха. Выходные данные самооценки должны показывать сильные и слабые стороны, уровень зрелости организации и при повторном проведении прогресс организации за период времени. Результаты самооценки организации могут стать ценным вкладом в анализ со стороны высшего руководства. Самооценка также обладает потенциалом стать инструментом обучения, который может обеспечить уточненное видение организации и способствовать вовлеченности заинтересованных сторон. Инструмент самооценки, представленный в данном приложении, основан на руководстве, подробно описанном в данном международном стандарте, и включает отдельные таблицы самооценки для ключевых элементов. Таблицы по самооценке могут быть использованы в том виде, в котором они даны, или могут быть адаптированы для конкретной организации.

ПРИМЕЧАНИЕ В отличие от самооценки, аудиты используются для определения степени выполнения требований системы менеджмента качества. Результаты аудита используются для оценки результативности системы менеджмента качества и для определения возможностей по улучшению.

А.2 Модель зрелости

Зрелая организация функционирует результативно и эффективно и достигает устойчивого успеха путем

- понимания и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон,

- мониторинга изменений в организационной среде,
- выявления возможных областей для улучшений и инноваций,
- определения и распространения стратегий и политики,
- постановки и распространения соответствующих целей,
- управления своими процессами и ресурсами,
- демонстрации уверенности в своих сотрудниках, что приводит к усилению мотивации, преданности и вовлеченности,
- установления взаимовыгодных отношений с поставщиками и другими партнерами.

Данный инструмент самооценки использует пять уровней зрелости, которые могут быть расширены и включать дополнительные уровни или изменены другим необходимым способом.

Рисунок А.1 представляет характерный пример того, как критерии эффективности могут соотноситься с уровнями зрелости в формате таблицы. Организация должна проанализировать свою эффективность по отношению к конкретным критериям, выявить существующий уровень зрелости и определить свои сильные и слабые стороны. Критерии применяемые на более высоком уровне могут помочь организации понять аспекты необходимые для рассмотрения и помочь ей определить необходимые улучшения для достижения более высоких уровней зрелости. Таблицы А.1 – А.7 дают примеры заполненных таблиц, основанных на данном международном стандарте.

Ключевые элементы	Уровень зрелости на пути к устойчивому успеху				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерий 1 Базовый уровень				Критерий 1 Лучшая практика
Элемент 2	Критерий 2 Базовый уровень				Критерий 2 Лучшая практика
Элемент 3	Критерий 3 Базовый уровень				Критерий 3 Лучшая практика

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

А.3 Самооценка ключевых элементов

Данный способ самооценки должен выполняться высшим руководством периодически для получения и анализа поведения организации и ее текущей эффективности (см. таблицу А.1)

А.4 Детальная самооценка

Данный способ самооценки должен выполняться операционным менеджментом и владельцами процессов для того, чтобы получить исчерпывающую картину поведения и текущей эффективности организации.

Элементы данного вида самооценки содержатся в таблицах А.2 – А.7 и соотносятся с разделами данного международного стандарта; однако, организация может определить дополнительные или другие критерии, которые бы отвечали специфическим требованиям организации. При необходимости данный вид самооценки может быть ограничен до отдельной таблицы.

А.5 Использование инструментов самооценки

Пошаговая методика проведения самооценки организации представляет собой

а) Определение пределов самооценки исходя из подразделений организации, которые подлежат оценке и способу оценки таких как

- самооценка ключевых элементов,

- детальная самооценка, основанная на данном международном стандарте или
- детальная самооценка, основанная на данном международном стандарте с дополнительными или другими критериями или уровнями.

б) Определение ответственных за самооценку и сроков ее проведения

в) Определить каким образом будет проводиться самооценка: командой (межфункциональная или другая подходящая команда) или отдельными сотрудниками. Назначение куратора может способствовать процессу.

г) Определение уровня зрелости для каждого отдельного процесса организации. Это должно быть выполнено путем сравнения существующего положения дел в организации с примерами, перечисленными в таблицах, путем выделения элементов, которые организация уже применяет; начните с уровня 1 и продвигайтесь к более высоким уровням зрелости. Уровень зрелости организации определяется самым высоким достигнутым уровнем зрелости, достигнутым без пропусков элементов таблицы.

д) Консолидация результатов в отчет. Это обеспечит запись прогресса во времени и может способствовать представлению информации как внутри, так и за пределами организации. Использование графики в таком докладе может помочь в представлении результатов.(смотри пример на рисунке А.2)

е) Оценка текущей эффективности процессов организации и выявления областей для улучшений и/или инноваций. Эти возможности должны быть выявлены посредством процесса оценки. По результатам такой оценки должен быть разработан план действий.

Организация может находиться на различных уровнях зрелости по различным элементам. Анализ пробелов может помочь высшему руководству при планировании и расстановке приоритетов деятельности по улучшениям и/или инновациям необходимой для продвижения отдельных элементов на более высокий уровень.



Рисунок А.2 – пример, иллюстрирующий результаты самооценки

А.6 Самооценка результатов и планирование улучшений и инноваций

Результатом завершенной самооценки должен являться план действий по улучшению и/или инновациям, который должен быть использован как входные данные для высшего руководства при планировании и анализе, основанных на элементах данного международного стандарта.

Информация, полученная при самоанализе может быть также использована для

- стимулирования сравнения и обмена знаниями в масштабах организации (сравнения могут проходить между процессами и, где возможно, между различными подразделениями)
- бенчмаркинга с другими организациями
- мониторинга прогресса организации во времени путем проведения периодических самооценок
- выявления и расстановки приоритетов различных областей, подлежащих улучшению

В ходе выполнения этого шага организация должна распределить обязанности для выбранных действий, оценить и обеспечить необходимые ресурсы, определить ожидаемую пользу и любые возможные риски.

Таблица А.1 – Самооценка ключевых элементов – Корреляция между ключевыми элементами и уровнями зрелости

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
На что направлено основное внимание руководства (Менеджмент)	Основное внимание направлено на продукцию, акционеров и некоторых потребителей при спонтанных реакция на изменения, проблемы и возможности	Основное внимание направлено на потребителей и правовые и нормативные требования при некоторых структурированных реакция на проблемы и возможности	Основное внимание направлено на персонал и некоторые заинтересованные стороны. Процессы реакции на проблемы и возможности определены и реализованы	Основное внимание направлено на балансирование потребностей определенных заинтересованных сторон. Непрерывное улучшение выделяется как один из приоритетов организации	Основное внимание направлено на балансирование потребностей появляющихся заинтересованных сторон. Основной целью является лидерство в отрасли
Каков подход к лидерству (Менеджмент)	Подход является реактивным и основывается на нисходящих командах	Подход является реактивным и основывается на решениях, принимаемых на разных уровнях управления	Подход является упреждающим с делегированием полномочий по принятию решений	Подход является упреждающим высокой степенью вовлеченности персонала в принятие решений	Подход является упреждающим и ориентированным на обучение с наделением персонала на всех уровнях полномочиями
Как решается то, что является важным? (Стратегия и политика)	Решения основываются на неформальных данных рынка и других источников	Решения принимаются на основе потребностей и ожиданий потребителей	Решения принимаются на основе стратегии и привязаны к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон	Решения принимаются на основе распространения стратегии на оперативные потребности и процессы	Решения принимаются на основе потребности в гибкости, скорости адаптации и устойчивой эффективности
Что необходимо для достижения результатов (Ресурсы)	Ресурсы управляются спонтанно	Ресурсы управляются результативно	Ресурсы управляются эффективно	Ресурсы управляются эффективно с учетом их ограниченности	Управление и использование ресурсов планируется, эффективно проводится и удовлетворяет заинтересованные стороны
Как организована деятельность (Процессы)	Применяется несистематический подход к деятельности организации с элементами простых рабочих процедур и инструкций на рабочем месте.	Деятельность организована функционально, с базовым управлением качеством на рабочем месте	Деятельность основана на процессно-ориентированной системе менеджмента качества, являющейся результативной и эффективной, которая обеспечивает гибкость	Существует система менеджмента качества, которая является результативной и эффективной с хорошими взаимодействиями между процессами и с поддержкой быстрой адаптации и улучшений. Процессы соответствуют	Существует система менеджмента качества, которая поддерживает инновации и бенчмаркинг и отвечает на потребности и ожидания не только выявленных, но и вновь появляющихся заинтересованных сторон

				потребностям и ожиданиям выявленных заинтересованных сторон	
Как достигаются результаты (Мониторинг и измерения)	Результаты достигаются случайно Корректирующие действия спонтанны	Некоторые достигнутые результаты предсказуемы Корректирующие и предупреждающие мероприятия проводятся систематически	Достигаются предсказуемые результаты особенно в отношении выявленных заинтересованных сторон Постоянно используется мониторинг, измерения и улучшения	Достигаются постоянные положительные результаты и устойчивые тенденции. Систематически проводятся улучшения и инновации	Достигаются и длительное время поддерживаются результаты, являющиеся выше среднего по отрасли Реализуются улучшения и инновации в масштабах всей организации
Как проводится мониторинг результатов? (Мониторинг и измерения)	Используются финансовые, экономические индикаторы и индикаторы производительности	Проводится мониторинг удовлетворенности потребителей, ключевых процессов жизненного цикла и показатели деятельности поставщиков	Проводится мониторинг удовлетворенности сотрудников и заинтересованных сторон организации	Для мониторинга используются ключевые индикаторы эффективности (KPI) ориентированные на стратегию организации	Ключевые индикаторы эффективности (KPI) используются для постоянного мониторинга всех процессов, а показатели эффективности сообщаются соответствующим заинтересованным сторонам
Как расставляются приоритетность улучшений (Улучшения, инновации и обучение)	Приоритетность улучшений основана на ошибках, жалобах или финансовых показателях	Приоритетность улучшений основана на данных об удовлетворенности потребителей и корректирующих и предупреждающих мероприятиях	Приоритетность улучшений основана как на потребностях и ожиданиях некоторых заинтересованных сторон, так и некоторых поставщиков и сотрудников организации	Приоритетность улучшений основана как на тенденциях и входных данных от заинтересованных сторон, так на анализе социальных, экологических и экономических изменений	Приоритетность улучшений основана на входных данных от вновь появляющихся заинтересованных сторон
Как происходит обучение? (Улучшения, инновации, обучение)	Обучение происходит спонтанно на индивидуальном уровне	Существует систематический подход к обучению на успехах и ошибках организации	Используется систематический и распространенный во всей организации процесс обучения	Существует культура обучения и обмена знаниями, которая привязана к непрерывному улучшению	В процесс обучения в организации вовлечены соответствующие заинтересованные стороны, также поддерживается творческий подход и инновации

Таблица А.2 – Детальная Самооценка раздела 4 – управление устойчивым успехом организации

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
4.1 (Управление устойчивым успехом организации)	Система менеджмента качества является функционально ориентированной, основанной на процедурах	Существует процессно-ориентированная система менеджмента качества	В масштабах всей организации существует система менеджмента качества, основанная на восьми принципах менеджмента качества	Система менеджмента качества была расширена для интеграции других аспектов деятельности, например, экологический менеджмент, менеджмент здоровья и безопасности и т.д.	Система менеджмента качества полностью распространяется на политику организации
4.2 Устойчивый успех	Фактические показатели организации сравниваются с бюджетом при ежегодном анализе	Проводится периодический анализ деятельности по отношению к бизнес-планам	Результаты демонстрируют устойчивое улучшение за последние несколько лет	Наблюдается устойчивое увеличение эффективности в прошлом с явным планированием на ближайшее будущее (например следующие 2 года)	Наблюдается устойчивое увеличение эффективности в прошлом с явным планированием на длительный срок (например следующие 5 лет)
4.3 Организационная среда	Организация реагирует на изменения, которые воздействуют на нее	Существуют планы снижения возможности повторения прошлых проблем	Периодически проводится оценка рисков для учета потенциальных воздействий на организацию	Существуют планы реагирования на непредвиденные ситуации для уменьшения или снижения всех выявленных для организации рисков	Оценка рисков и планирование минимизации рисков являются непрерывными процессами организации
4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания	Доминирующей целью организации является годовая прибыль	Организацией движут потребности и ожидания потребителей	Потребности и ожидания заинтересованных сторон удовлетворены там, где возможно	Потребности и ожидания заинтересованных сторон являются главными входными данными при принятии решений высшего руководства	Потребности и ожидания всех важных заинтересованных сторон были удовлетворены за последние несколько лет (например 3 года)
Примечание. Существующий уровень зрелости отдельных элементов организации является самым высоким уровнем достигнутым до этой точки без пропусков критериев					

Таблица А.3 – Детальная Самооценка раздела 5 – Стратегия и политика

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p>5.1 (Стратегия и политика) Общие положения</p> <p>5.2 Формулирование стратегии и политики</p>	<p>Процесс планирования организован спонтанно</p> <p>Стратегия, политики и цели определены только частично.</p> <p>Входные данные формулирования политики и стратегии не системны. Сформулированы только аспекты связанные с продукцией и финансами</p>	<p>Существует структурированный процесс для формулирования стратегии и политики.</p> <p>Процесс формулирования стратегии и политики включает анализ потребностей и ожидания потребителей, а также анализ нормативных и правовых требований</p>	<p>Процесс формулирования стратегии и политик развился и включает анализ потребностей и ожиданий более широкого круга заинтересованных сторон.</p> <p>Планы разрабатываются после оценки потребностей и ожиданий соответствующих заинтересованных сторон</p> <p>Процесс планирования включает учет изменяющихся внешних тенденций и потребностей заинтересованных сторон; при необходимости производится корректировка планов.</p> <p>Положительные результаты могут быть связаны со стратегическими подходами к предыдущему планированию</p>	<p>Стратегия, политики и цели сформулированы в структурировано. Стратегия и политики охватывают аспекты, связанные с соответствующими заинтересованными сторонами.</p> <p>Результаты процессов формулирования стратегии и политики организации соответствуют потребностям заинтересованных сторон.</p> <p>Угрозы, возможности и доступность ресурсов оцениваются и принимаются во внимание перед утверждением планов</p> <p>Существует структурированный и периодический анализ процессов планирования</p>	<p>Может быть продемонстрировано, что стратегия привела к достижению целей организации и оптимизации потребностей заинтересованных сторон.</p> <p>Заинтересованные стороны участвуют в успехе организации и вносят в него свой вклад; существует уверенность, что уровень их вклада будет оставаться на том же уровне.</p> <p>Существует уверенность, что успех будет устойчивым</p> <p>Для процесса планирования существуют эффективные механизмы мониторинга и отчетности, включая обратную связь от заинтересованных сторон</p>
5.3 Распространение	Краткосрочные цели	Стратегия и политики	Производятся	Определены	Распространение

стратегии и политики	используются и распространяются в ежедневной деятельности. Определены стратегические планы реализации продукции	переведены в цели для различных уровней организации. Планы разрабатываются в соответствие с потребностями и ожиданиями потребителей Стратегия и политики развиваются; потребности потребителя проявляются в четко определенных процессах и целях. Они (стратегии и политики) являются основой для аудитов и анализа эффективности.	измерения прогресса по достижению стратегических целей организации. Анализируются позитивные и негативные отклонения от планов и на основе такого анализа предпринимаются действия.	измеримые, соответствующие стратегии цели для каждого процесса и уровня организации. Система менеджмента анализируется и улучшается согласно изменениям в стратегии. Измерение прогресса по достижению целей демонстрирует наличие большого числа положительных тенденций	стратегии, планирования и политики регулярно анализируется и улучшается, используя данные мониторинга и анализа организационной среды. Анализ эффективности организации в прошлом может продемонстрировать, что она преуспела в преодолении возникающих непредвиденных трудностей.
5.4 Донесение стратегии и политики	Донесение реактивное	Процесс внешнего и внутреннего донесения определен и реализован.	Существует эффективные системы донесения изменений в стратегии и планах до соответствующих сотрудников	Изменения в политике доносятся до соответствующих заинтересованных сторон на всех уровнях организации	Эффективность процессов донесения периодически анализируется. Существует доказательство того, что процесс донесения отвечает потребностям заинтересованных сторон

Таблица А.4 – Детальная Самооценка раздела 6 – Управление ресурсов

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения	Ресурсы идентифицируются и назначаются случайным образом	Реализован процесс планирования ресурсов, включая их идентификацию, обеспечение и мониторинг	Производится периодический анализ наличия и пригодности ресурсов. Планирование ресурсов включает долгосрочные и краткосрочные цели	Вычисляются риски недостаточности ресурсов. Подход организации к управлению ресурсом имеет подтверждения результативности и эффективности	Возможности для улучшения планирования ресурсов изыскиваются через бенчмаркинг
6.2 Финансовые ресурсы	Ресурсы определяются и распределяются случайным образом. Применяется краткосрочное финансовое планирование	Реализован процесс прогнозирования, мониторинга и контроля финансовых ресурсов. Управление финансами систематически структурируется	Проводится периодический анализ результативности использования финансовых ресурсов. Выявляются финансовые риски	Уменьшаются финансовые риски. Прогнозируются и планируются будущие финансовые потребности	Распределение финансовых ресурсов вносит вклад в достижение целей организации. Существует постоянно действующий процесс непрерывной переоценки распределения финансовых ресурсов
6.3 Сотрудники организации	Люди считаются ресурсом, но только некоторые из целей в области управления персоналом связаны со стратегией организации. Обучение проводится спонтанно, в основном по просьбе отдельных сотрудников. В некоторых случаях проводится анализ компетенций	Люди признаются как ресурс с соответствующими целями, которые связаны со стратегией организации. Существует программа анализа компетенций. Компетенции развиваются как часть всеобщего плана, который связан со стратегией организации. Собираются идеи по улучшению	Между сотрудниками четко распределены обязанности по процессам и целям. Люди понимают, как они взаимосвязаны внутри организации. Внедрена система аттестации навыков, включающая наставничество	Широко распространено создание внутренних сетей, которое обеспечивает коллективные знания для организации. Обеспечивается обучение для развития навыков креативности и улучшений. Сотрудники знают собственные компетенции, и где они могут наилучшим образом внести свой вклад в улучшение организации. Хорошо развито планирование карьеры	Сотрудники всей организации включены в единую сеть масштабов всей организации. По всей организации люди принимают участие в развитии новых процессов. Признаются лучшие практики.

6.4 Партнеры и поставщики	Взаимодействие с поставщиком ограничено заявкой на подряд, размещением заказа или разрешением проблем	Существуют процессы взаимодействия, отбора, оценки, переоценки и ранжирования поставщиков	Поставщики и партнеры выявляются в соответствии со стратегическими потребностями или рисками. Существуют процессы развития и управления отношениями с поставщиками и партнерами.	Случаются явные взаимодействия и стратегий с партнерами.	Данные демонстрируют, что партнеры вносят свой вклад в успех организации.
6.5 Инфраструктура	Существует основная инфраструктура	Организационная инфраструктура планируется и управляется. Принимаются во внимание нормативные и правовые требования.	Инфраструктура и связанные с ней процессы периодически анализируются с учетом будущего	Выявляются инфраструктурные риски и разрабатываются предупреждающие мероприятия	Влияние инфраструктуры на затраты и производительность в лучшую сторону отличается от других организаций Применяется планирование нестандартных ситуаций для снижения потенциальных угроз и выявления возможностей
6.6 Производственная среда	Присутствуют основные элементы производственной среды	Существует процесс, который гарантирует, что производственная среда соответствует всем применимым нормативным и правовым требованиям	Проводится периодический анализ результативности и эффективности производственной среды.	Данные показывают, что производственная среда способствует продуктивности, креативности и благополучию сотрудников.	Реализованный процесс развития производственной среды поддерживает конкурентоспособность и выгодно отличается по сравнению с другими подобными организациями
6.7 Знания, информация, технологии	Существуют основные системы и подходы к знаниям, информации, технологиям	Реализован процесс выявления, получения, защиты, использования и оценки информации, знаний и технологий Реализована основная коммуникационная система для обмена	Происходит обмен информацией, знаниями и технологиями внутри организации. Производится периодический анализ информации, знаний, технологий	Происходит обмен информацией, знаниями и технологиями с партнерами и другими заинтересованными сторонами.	Результаты, достигнутые при управлении информацией, знаниями и технологиями выгодно отличаются на фоне других организаций.

		информацией	При необходимости, критические технологии контролируются патентами и вторичные источники		
6.8 Природные ресурсы	Происходит очень ограниченное управление природными ресурсами	Существует процесс определения и контроля использования природных ресурсов, требуемых организации	Внедрены процессы измерения эффективности использования природных ресурсов. Оцениваются риски недостатка природных ресурсов и принимаются меры для защиты непрерывности будущих поставок	Существуют процессы оптимизации использования природных ресурсов и для рассмотрения возможности использования альтернативных ресурсов. В организации внедрены процессы, принимающие во внимание необходимость защиты окружающей среды на всем жизненном цикле своей продукции	Организация может продемонстрировать, что ее подход к использованию природных ресурсов отвечает потребностям настоящего и не вступает в противоречие с потребностями будущих поколений общества. Существует договоренность и сопоставление с внешними организациями и другими заинтересованными сторонами по поводу использования природных ресурсов.
Примечание. Существующий уровень зрелости отдельных элементов организации является самым высоким уровнем достигнутым до этой точки без пропусков критериев					

Таблица А.5 – Детальная Самооценка раздела 7 – Процессный менеджмент

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p>7.1 (Управление Процессами) Общие положения</p> <p>7.2 Планирование и контроль процессов</p>	<p>Процессы планируются и управляются неформально и спонтанно</p>	<p>Определены и управляемы ключевые процессы, такие как процессы, связанные с удовлетворенностью потребителей и реализации продукции.</p> <p>Определены и управляемы взаимодействия между процессами.</p> <p>Систематически измеряется результативность процессов, и на основе этих измерений предпринимаются действия.</p>	<p>Процесс планирования неразрывно связан с реализацией стратегии.</p> <p>Потребности и ожидания выявленных заинтересованных сторон используются как входные данные планирования процессов.</p> <p>Могут быть продемонстрированы улучшения в эффективности процессов</p> <p>Процессы приносят предсказуемые результаты.</p> <p>Проводится анализ результативности и эффективности процессов организации</p>	<p>Могут быть продемонстрированы улучшения в скорости адаптации, гибкости и инновационности процессов.</p> <p>Все соответствующие заинтересованные стороны учитываются при планировании процессов.</p> <p>Выявляются и эффективно решаются конфликты взаимодействий между процессами</p>	<p>Проводятся сравнения эффективности процессов с организациями-лидерами и результаты используются при планировании процессов</p> <p>Результаты ключевых процессов выше средних по отрасли</p>
<p>7.3 Процессы. Ответственность и полномочия</p>	<p>Ответственность по процессам определяется спонтанным образом</p>	<p>Четко определена ответственность и полномочия по управлению процессами (например, «владелец процесса»)</p>	<p>Существует политика избегания и разрешения потенциальных конфликтов в управлении процессами</p>	<p>Непрерывно улучшаются компетенции владельцев процессов.</p>	<p>Существует взаимообучение между владельцами процессов и заинтересованными сторонами</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ Существующий уровень зрелости отдельных элементов организации является самым высоким уровнем достигнутым до этой точки без пропусков критериев</p>					

Таблица А.6 – Детальная Самооценка раздела 8 – Мониторинг, измерения, анализ и изучение

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p>8.1 Мониторинг, измерения, анализ и изучение Общие положения</p> <p>8.2 Мониторинг</p>	<p>Проводится мониторинг от случая к случаю. Процессный подход не применяется.</p> <p>Основное внимание мониторинга направлено на продукцию. Действия могут быть вызваны проблемами с продукцией или проблемами в управлении (т.е. кризисными ситуациями).</p> <p>Хотя информация о соответствующих нормативных и правовых требованиях собирается, изменения требований определяются только спонтанно</p>	<p>Процесс мониторинга осуществляется периодически.</p> <p>Основное внимание мониторинга направлено на потребителей.</p> <p>Систематически проводится мониторинг потребностей и ожиданий потребителя.</p> <p>Систематически отслеживаются изменения в нормативных и правовых требованиях при помощи специально разработанного механизма</p>	<p>Процесс мониторинга регулярно оценивается для улучшения его результативности.</p> <p>Основное внимание мониторинга направлено на поставщиков. Ограниченное внимание направлено на сотрудников и другие заинтересованные стороны.</p> <p>Сбор обратной связи основных поставщиков и партнеров планируется и реализуется.</p> <p>Обратная связь от сотрудников собирается неявно.</p> <p>Проводится мониторинг возможностей существующих процессов.</p> <p>Процессы отслеживания нормативных и правовых требований эффективны и результативны</p>	<p>Процесс мониторинга планируется и выполняется систематически и включает перекрестный контроль с внешними источниками данных</p> <p>Требования к ресурсам планируются и оцениваются систематически</p> <p>Осуществляется сбор обратной связи от сотрудников и потребителей посредством профессионально проводимых исследований и других механизмов, таких как фокус-группы</p>	<p>Процесс мониторинга поставляет надежные данные и тенденции.</p> <p>Основное внимание мониторинга направлено на тенденции отрасли, в которой работает организация. Тенденции в: технологиях и ситуации на рынке труда а также оптимизации и использования и развития ресурсов</p> <p>Планируется и проводится мониторинг происходящих или ожидаемых изменений в экономической политике, спросе на продукцию, технологиях, защите окружающей среду, социальных и культурных аспектах, которые могут воздействовать на эффективность организации</p>
<p>8.3.1 (Измерения) Общие положения</p> <p>8.3.2 ключевые</p>	<p>Для поддержки принятия решений руководством или отслеживания</p>	<p>Существует формальный набор оценок ключевых индикаторов,</p>	<p>Цели на уровне процессов связаны с ключевыми показателями</p>	<p>Существуют данные, показывающие прогресс во времени по основным показателям</p>	<p>Систематический анализ исчерпывающих данных позволяет с уверенностью</p>

<p>показатели эффективности (KPI)</p>	<p>прогресса в предпринимаемых действиях доступен очень ограниченный набор данных измерений.</p> <p>Используются основные показатели (такие как финансовые, критерии, своевременность поставок, количество жалоб потребителей, предписания и штрафы)</p> <p>Данные не всегда надежны</p>	<p>относящихся к стратегии и основным процессам организации.</p> <p>В основном, показатели основаны на использовании внутренних данных.</p> <p>Решения, принимаемые руководством поддерживаются как выходными данными анализа системы менеджмента качества, так и ключевыми показателями эффективности</p>	<p>эффективности.</p> <p>Доступны данные, показывающие как эффективность организации соотносится с эффективностью других организаций</p> <p>Основные условия успеха выявляются и отслеживаются с помощью соответствующих практических показателей.</p> <p>Решения руководства достаточно поддерживаются надежными данными систем измерения</p>	<p>эффективности.</p> <p>Проводится мониторинг соответствия стратегии и целей</p> <p>Показатели эффективности внедряются, широко распространяются и используются для принятия стратегических решений, касающихся тенденций и долгосрочного планирования</p> <p>Систематический анализ данных позволяет прогнозировать будущую эффективность</p>	<p>прогнозировать будущую эффективность.</p> <p>Показатели вносят вклад в хорошие стратегические решения.</p> <p>Ключевые показатели эффективности отбираются и на их основе предпринимаются действия таким образом что это обеспечивает надежную информацию для прогноза тенденций и принятия стратегических решений</p> <p>Анализ рисков используется как инструмент для улучшения расстановки приоритетов.</p>
<p>8.3.3 Внутренний аудит</p> <p>8.3.4 Самооценка</p>	<p>Собираются некоторые данные, но не применяется никакого формального подхода</p> <p>Аудиты выполняются реактивно в ответ на проблемы, жалобы потребителей и т.д.</p> <p>Собранные данные используются, в основном, для решения проблем с продукцией.</p>	<p>На регулярной основе собираются некоторые данные ключевых процессов.</p> <p>Для анализа системы менеджмента систематически используются данные аудита.</p> <p>Проводится ограниченная самооценка.</p> <p>Для предупреждающих действий начинают</p>	<p>Сбор данных включен в структурированный процесс.</p> <p>При необходимости, для верификации проводится квалифицирующие изучение данных, особенно, когда данные происходят из оценок и мнений и т.д.</p> <p>Аудиты обеспечивают точность данных и результативность системы менеджмента.</p>	<p>Процессы сбора данных постоянно оцениваются и их результативность и эффективность улучшаются.</p> <p>Результаты самооценки интегрируются в процесс стратегического планирования.</p> <p>Выявленные пропуски в таблице более высоких уровней</p>	<p>Организация вовлекает другие заинтересованные стороны в свои аудиты для выявления дополнительных возможностей для улучшений.</p> <p>Самооценка проводится на всех уровнях организации</p>

		использоваться данные и результаты оценок	Проводится самооценка и ее результаты используются для определения степени зрелости организации и увеличения ее эффективности	зрелости сравниваются с видением и стратегией. Организация планирует и предпринимает действия по их ликвидации	
8.3.5 Бенчмаркинг	Существует несистематический обмен лучшими практиками внутри организации. Проводится некоторое сравнение продукции с продукцией на рынке	Высшее руководство поддерживает выявление и распространение лучших практик. Анализируется и сравнивается некоторая продукция основных конкурентов	Некоторая внешняя деятельность (включая, продукцию, процессы, деятельность) по бенчмаркингу поддерживается руководством организации.	Внедрена методика бенчмаркинга. Ключевые измерения эффективности подвергаются внутреннему и внешнему бенчмаркингу с использованием структурированной методики	Бенчмаркинг систематически используется как инструмент выявления возможности для улучшения, инноваций и обучения. Организацию часто просят быть партнером по бенчмаркингу другие организации
8.4 Анализ	Встречаются бессистемные примеры анализа данных. Определены только экономические и финансовые цели как база для анализа данных. Применяется ограниченный анализ жалоб потребителей	Периодически проводится анализ внешней и внутренней информации. Применяются некоторые простые статистические инструменты. Производятся вычисления удовлетворенности потребителей и ожиданий потребителей. Подобный анализ используется для улучшения продукции. Периодически анализируется влияние изменений в	Процесс систематического анализа данных поддерживается большим числом статистических инструментов. Анализ используется для идентификации потребностей и ожиданий важных заинтересованных сторон. Эффективные решения и действия основаны на анализе информации	Процесс анализа применяется для оценки новых ресурсов, материалов и технологий. Эффективность процесса анализа увеличивается с помощью обмена результатами анализа с партнерами и другими источниками знаний На основании анализа информации выявляются новые свойства продукции и прибавляется их ценность для заинтересованных сторон.	Анализируются и используются относящиеся к деятельности организации политические, экологические, социальные и технологические данные. Идентифицируются и анализируются риски и возможности, которые могут повлиять на достижения краткосрочных и долгосрочных целей. На основе систематически собираемой и анализируемой

		нормативных и правовых требованиях на продукты и процессы			информации принимаются стратегические решения и решения, основанные на политике организации
8.5 Обзор данных мониторинга, измерений и анализа	Существует спонтанный подход к обзору. Обзор всегда является реактивным	Проводится периодический обзор данных для оценки прогресса в достижении целей в области качества и эффективности системы менеджмента качества Для оценки прогресса в достижении планов и целей все текущие проекты и деятельность по улучшению оценивается входе обзоров	Регулярно проводятся систематические обзоры ключевых показателей эффективности. При выявлении негативных тенденций предпринимаются действия. Обзор данных выявляет адекватность обеспечения ресурсами	Производится обмен выходными данными анализа с некоторыми заинтересованными сторонами как способ улучшения взаимодействия и обучения Для выявления и обмена лучшими практиками поводится сопоставления	Различные источники информации показывают хорошую эффективность всех стратегических областей деятельности организации. Происходит обмен выходных данных обзоров с партнерами. Они также используются для улучшения продукции и процессов, которые могут влиять на уровень эффективности и удовлетворенности. Результаты обзоров демонстрируют то, что предпринимаемые действия являются эффективными
ПРИМЕЧАНИЕ. Существующий уровень зрелости отдельных элементов организации является самым высоким уровнем достигнутым до этой точки без пропусков критериев					

Таблица А.7 – Детальная Самооценка раздела 9 – Улучшения, инновации и обучение

Подраздел	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p>9.1 (Улучшения, инновации, обучение) Общие положения</p> <p>9.2 Улучшения</p>	<p>Деятельность по улучшению проводится спонтанно на основе жалоб потребителей или регулирующих органов.</p>	<p>Существуют основные процессы улучшения, основанные на корректирующих и предупреждающих мероприятиях.</p> <p>Организация предоставляет обучение для непрерывного улучшения</p>	<p>Могут быть продемонстрированы усилия по улучшению большинства продуктов и ключевых процессов организации.</p> <p>Процессы улучшения ориентируются на стратегию и цели.</p> <p>Существует система признания для команд и отдельных сотрудников, генерирующая стратегически важные улучшения.</p> <p>Процессы непрерывного улучшения работают на некоторых уровнях организации и с поставщиками и партнерами организации</p>	<p>Результаты, полученные от процессов улучшения, повышают эффективность организации.</p> <p>Улучшения систематически анализируются.</p> <p>Улучшения применяются к продукции, процессам, организационным структурам, модели деятельности и системе управления организации</p>	<p>Существуют подтверждения устойчивых отношений между деятельностью по улучшению и достижением результатов выше среднего по отрасли.</p> <p>Улучшения являются частью рутинной деятельности всей организации, а также ее поставщиков и партнеров.</p> <p>Основное внимание уделяется повышению эффективности организации, включая ее способность к улучшениям и обучению</p>
<p>9.3 Инновации</p>	<p>Инновации ограничены.</p> <p>Новая продукция появляется спонтанно.</p> <p>Планирование инноваций не осуществляется</p>	<p>Инновационная деятельность основана на данных, касающихся потребностей и ожиданий потребителей.</p>	<p>Процесс инновации новой продукции и процессов способен выявлять изменения в организационной среде для планирования инноваций.</p>	<p>Расставляются приоритетность инноваций на основе баланса между их срочностью, доступностью ресурсов и стратегией организации.</p> <p>В процесс инноваций вовлечены поставщики</p>	<p>Инновационная деятельность прогнозирует возможные изменения в организационной среде.</p> <p>Разрабатываются превентивные планы для избегания или минимизации</p>

				и партнеры Эффективность и результативность процессов инноваций регулярно оценивается как часть процесса обучения. Инновации используются для улучшения деятельности организации	выявленных рисков, связанных с инновационной деятельностью. Инновации применяются к продукции, процессам, организационным структурам, модели деятельности и системе менеджмента организации
9.4 Обучение	По результатам жалоб усваиваются некоторые уроки. Обучение происходит на уровне отдельных сотрудников. Обмен знаниями не происходит.	Обучение производится реактивно по итогам систематического анализа проблем и других данных. Существуют процессы обмена информацией и знаниями	Планируется деятельность, мероприятия и конференции для обмена информацией. Существует система признания положительных результатов от предложений и усвоенных уроков. Обучение отражено в стратегии и политике	Обучение признается ключевым аспектом. Высшее руководство стимулирует создание сетей, общение и взаимодействие для обмена знаниями. Высшее руководство поддерживает инициативы по обучению и демонстрирует личный пример. Способность к обучению организации включает личные компетенции и компетенции организации. Обучение является основополагающим для процессов улучшения и инноваций	Культура обучения позволяет рисковать и принимать поражения при условии, что это приводит к обучению на ошибках и выявлению возможностей улучшения. Существуют внешние договоренности с целью обучения.
<p>ПРИМЕЧАНИЕ. Существующий уровень зрелости отдельных элементов организации является самым высоким уровнем достигнутым до этой точки без пропусков критериев</p>					

Приложение Б

(Информационное)

Принципы менеджмента качества

Б.1 Общие положения

Это приложение описывает 8 принципов менеджмента качества, которые составляют основу стандартов менеджментов качества, подготовленных техническим комитетом 176 ISO. Эти принципы могут быть использованы как основу для того, чтобы вести свою организацию к лучшей производительности.

Это приложение дает стандартизированные описания принципов. В дополнение, оно дает примеры преимуществ, получаемых от их использования и действий, которые обычно предпринимают управленцы при применении принципов для улучшений эффективности организаций.

Б.2 Принцип 1: Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей и, поэтому должны понимать их настоящие и будущие потребности, отвечать требованиям потребителей и стараться превзойти ожидания потребителей.

а) Ключевые преимущества:

- увеличение выручки и доли рынка, полученные благодаря гибкости и быстрому реагирования на возможности рынка,
- повышенная результативность в использовании ресурсов организации для увеличения удовлетворенности потребителя,
- увеличенная лояльность потребителя, ведущая к продолжительному сотрудничеству.

б) Применение принципа «Ориентация на потребителя» обычно приводит к

- исследованию и пониманию потребностей и ожиданий потребителя,
- уверенности в том, что цели организации связаны с потребностями и ожиданиями потребителя,
- донесению потребностей и ожиданий потребителя до всех сотрудников организации,
- измерению удовлетворенности потребителя и действиям на основе фактов,
- систематическому управлению отношениями с потребителем,

- обеспечению баланса между удовлетворенностью потребителя и других заинтересованных сторон (таких как владельцы, сотрудники, поставщики, инвесторы, местных общин и общества в целом).

Б.3 Принцип 2: Лидерство

Руководители устанавливают единство целей и направлений развития организации. Они должны создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

а) Ключевые преимущества

- сотрудники будут понимать цели и задачи организации и будут мотивированы к их достижению,
- деятельность оценивается, выстраиваются и исполняются единообразно,
- будут минимизированные недопонимания между уровнями организации.

б) Применение принципа «Лидерство» обычно приводит к

- принятию во внимание потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, владельцев, сотрудников, поставщиков, инвесторов, местных общин и общества в целом,
- приводит к созданию четкого видения будущего организации,
- постановке перспективных целей и задач,
- созданию и поддержке разделяемых на всех уровнях организации ценностей, справедливости и этических образцов для подражания,
- установлению доверия и искоренению страхов,
- обеспечению сотрудников необходимыми ресурсами, обучением и свободой ответственных действий,
- вдохновению, поощрению и признанию вклада сотрудников.

Б.4 Принцип 3: Вовлеченность персонала

Сотрудники на всех уровнях являются основой организации и полное их вовлечение позволит использовать все их способности для выгоды организации.

а) Ключевые преимущества

- мотивированные, преданные и вовлеченные сотрудники организации,
- инновации и творческий подход к дальнейшему развитию целей организации,
- сотрудники оцениваются по их собственной эффективности,

- сотрудники готовы участвовать и вносить вклад в непрерывное улучшение.

б) Применение принципа «Вовлечение персонала» обычно приводит к

- пониманию сотрудниками важности своего вклада и роли в организации,
- выявлению сотрудниками сдерживающих факторов своей эффективности,
- принятию сотрудниками ответственности за возникновение проблем и их решения,
- оценке сотрудниками своей эффективности по отношению к своим целям и задачам,
- активный поиск сотрудниками возможностей для повышения своих компетенций, знаний и опыта,
- свободному обмену знаниями и опытом,
- открытому обсуждению с сотрудниками возникающих проблем и вопросов.

Б.5 Принцип 4: Процессный подход

Требуемый результат достигается более эффективно, когда деятельность и соответствующие ресурсы управляются как процесс.

а) Ключевые преимущества

- более низкие затраты и более короткий временной цикл, благодаря эффективному использованию ресурсов,
- улучшенные, стабильные и предсказуемые результаты,
- возможности по улучшению целенаправленны и имеют приоритетность.

б) Применение принципа «Процессный подход» обычно приводит к

- систематическому определению действий, необходимых для получения требуемого результата,
- установлению четкой ответственности и отчетности при управлении ключевой деятельностью,
- анализу и измерениям возможностей ключевой деятельности,
- определению взаимодействий ключевой деятельности внутри и между функциями организации,
- фокусированию на факторах таких как ресурсы, методики и материалы, которые могут улучшить ключевую деятельность организации,
- оценке рисков, последствий и воздействия деятельности на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны.

Б.6 Принцип 5: Системный подход к менеджменту

Определение, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой вносит свой вклад в результативность и эффективность организации и достижение ее целей.

а) Ключевые преимущества

- интеграция и группировка процессов для достижения требуемого результата,
- способность фокусировать усилия на ключевых процессах,
- обеспечение уверенности заинтересованных сторон в стабильности, результативности и эффективности организации.

б) Применение принципа «Системный подход к менеджменту» обычно приводит к

- структурированию системы для достижения целей организации самым результативным и эффективным путем,
- пониманию взаимозависимости процессов системы,
- структурированному подходу, гармонизирующему и интегрирующему процессы,
- обеспечению лучшего понимания ролей и обязанностей, необходимых для достижения общих целей, и тем самым уменьшению межфункциональных барьеров,
- пониманию возможностей организации и установлению ограничений ресурсов перед началом действий,
- постановке целей и определению как должна осуществляться конкретная деятельность в рамках системы,
- непрерывному улучшению системы посредством измерений и оценки.

Б.7 Принцип 6: Непрерывное улучшение

Непрерывное улучшение общей эффективности организации должно быть постоянной целью организации.

а) Ключевые преимущества

- преимущества в эффективности благодаря улучшенным возможностям организации
- ориентирование деятельности по улучшению на всех уровнях на стратегические намерения организации
- гибкость и быстрота реагирования на возможности

б) Применение принципа «Непрерывное улучшение» обычно приводит к

- применению в масштабах организации стабильного подхода к непрерывному улучшению эффективности организации,
- обеспечению обучения сотрудников методам и инструментам непрерывного улучшения,
- тому, что непрерывное улучшение продукции, процессов и систем становится целью для каждого сотрудника организации,
- установлению целей для проведения и измерения для отслеживания непрерывного улучшения,
- признанию и поощрению улучшений.

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

Эффективные решения основаны на анализе данных и информации

а) Ключевые преимущества

- информированные решения,
- увеличение возможности демонстрировать результативность и эффективность прошлых решений благодаря записи фактов,
- увеличение возможностей анализировать, подвергать сомнению и изменять мнения и решения,

б) Применение принципа «Принятие решений, основанных на фактах» обычно приводит к

- обеспечению того, что информация и данные достаточно точны и достоверны,
- предоставлению доступа к данным тем, кому это необходимо,
- анализу данных и информации с использованием надежных методов,
- принятию решений и предпринятию действий, основанных на анализе фактов и находящихся в равновесии с опытом и интуицией.

Б.9 Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики взаимозависимы, а взаимовыгодные отношения повышают возможность обеих сторон создавать ценность.

а) Ключевые преимущества

- улучшенная возможность для создания ценности обеих сторон,

- гибкость и скорость совместных реакций на изменяющиеся потребности и ожидания рынков и потребителей,
- оптимизация затрат и ресурсов.

б) Применение принципа «Взаимовыгодные отношения с поставщиками» обычно приводит к

- созданию отношений, которые приводят к равновесию краткосрочных прибылей с долгосрочными расчетами,
- объединению компетенций и ресурсов с партнерами,
- выявлению и отбору ключевых поставщиков,
- ясному и открытому взаимодействию,
- обмену информацией и планами на будущее,
- проведению совместной деятельности по развитию и улучшению,
- вдохновению, поощрению и признанию достижений и улучшений поставщиками.

Приложение В (Информационное)

Соответствие между ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008

В таблице С.1 представлено соответствие между ISO 9001:2008 и данным международным стандартом. Также показано как два международных стандарта дополняют друг друга

В ISO 9001 определены требования к системе менеджмента качества, которые могут быть применены внутри организации для сертификации или с целью контрактирования. Основное внимание данного стандарта направлено на результативность системы менеджмента качества в удовлетворении потребностей потребителя.

Настоящий международный стандарт предоставляет руководство для организаций, высшее руководство которых, хочет выйти за рамки ISO 9001:2008 для учета и удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон. Это достигается за счет систематического и непрерывного повышения эффективности организации.

Таблица соответствия стандартов ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008

Подраздел ISO 9004:2009	Подраздел ISO 9001:2008
4.1 (Управление устойчивым успехом организации) Общие положения	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 потребителями
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	5.4 Планирование

политики	
5.4. Доведение стратегии и политики	5.5.3 Внутренний обмен информацией 7.2.3 Связь с потребителями
6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения	6.1 Обеспечение ресурсами
6.2 Финансовые ресурсы	-
6.3 Сотрудники организации 6.3.1 Управление персоналом	6.2 Человеческие ресурсы
6.3.2 Компетенции сотрудников	6.2.2 Компетентность, подготовка и осведомленность
6.3.3 Вовлеченность и мотивация персонала	-
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 (Процесный менеджмент) Общие положения	4.1 (Система менеджмента качества) Общие требования
7.2 Планирование и контроль процессов	7.1 Планирование процессов жизненного цикла продукции 7.5 Производство и обслуживание
7.3 Процессы. Ответственность и полномочия	5.5.1 Ответственность и полномочия
(Мониторинг, измерение, анализ и изучение) 8.1 Общие положения	8.1 Общие положения 7.6 Управление оборудованием 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 измерение 8.2.1 Удовлетворенность потребителей
8.3.2. Ключевые показатели эффективности (KPI)	8.2.3 Мониторинг и измерение процессов
8.3.3 Внутренний аудит	8.2.2 Внутренние аудиты (проверки)

8.3.4 Самооценка	-
8.3.5 Бенчмаркинг	-
8.4 Анализ	8.4 Анализ данных
8.5 Изучение информации полученной при мониторинге измерения и анализе	5.6 Анализ со стороны руководства
9.1 (Улучшения, 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	-