



**ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ ВОСТРЕБОВАННЫХ ВО ВСЕМ МИРЕ!**



Москва                      Алматы                      Ташкент                      Бишкек  
Тел: +7 499 346 77 14    Тел: +7 727 356 45 10    Тел: +99 871 140 04 40    Тел: +996 312 963 164  
E-mail: info@cert-academy.org    www.cert-academy.org

**Третья редакция  
01.11.2009**

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 9004**

## **МЕНЕДЖМЕНТ В ЦЕЛЯХ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **ПОДХОД НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

*Managing for the sustained success of an organization —  
A quality management approach*

**Перевод и научно-техническое редактирование  
В.А. Качалова**

*Редакция от 24.02.2013  
(взамен редакции от 06.01.2010)*

## Содержание

Предисловие

Введение

- 1 Область применения
  - 2 Нормативные ссылки
  - 3 Термины и определения
  - 4 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации
    - 4.1 Общие положения
    - 4.2 Устойчивый успех
    - 4.3 Среда, в которой существует организация
    - 4.4 Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания
  - 5 Стратегия и политика
    - 5.1 Общие положения
    - 5.2 Разработка стратегии и политики
    - 5.3 Развертывание стратегии и политики
    - 5.4 Распространение информации о стратегии и политике
  - 6 Менеджмент ресурсов
    - 6.1 Общие положения
    - 6.2 Финансовые ресурсы
    - 6.3 Работники в организации
    - 6.4 Поставщики и партнеры
    - 6.5 Инфраструктура
    - 6.6 Производственная среда
    - 6.7 Знания, информация и технологии
    - 6.8 Природные ресурсы
  - 7 Менеджмент процессов
    - 7.1 Общие положения
    - 7.2 Планирование процессов и управление процессами
    - 7.3 Обязанности, ответственность и полномочия, связанные с процессами
  - 8 Мониторинг, измерение, анализ и изучение
    - 8.1 Общие положения
    - 8.2 Мониторинг
    - 8.3 Измерение
    - 8.4 Анализ
    - 8.5 Изучение информации, полученной в результате мониторинга, измерения и анализа
  - 9 Улучшения, инновации и извлечение уроков
    - 9.1 Общие положения
    - 9.2 Улучшения
    - 9.3 Инновации
    - 9.4 Обучение
- Приложение А (справочное). Методика самооценки
- Приложение В (справочное). Принципы менеджмента качества
- Приложение С (справочное). Соответствие между ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008
- Библиография

## Предисловие

Международная организация по стандартизации (ISO) является всемирной федерацией национальных органов по стандартизации (органов-членов ISO). Работа по подготовке международных стандартов осуществляется в ISO силами Технических комитетов (ISO/TC). Каждый национальный орган-член ISO, заинтересованный в той области, для которой был создан соответствующий Технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные организации, как правительственные, так и неправительственные, находящиеся в связи с ISO, также принимают участие в работе. ISO тесно сотрудничает с Международной электротехнической комиссией (IEC) во всех сферах электротехнической стандартизации.

Проекты международных стандартов разрабатываются в соответствии с правилами, изложенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2.

Основной задачей Технических комитетов является подготовка международных стандартов. Проекты международных стандартов, одобренные Техническими комитетами, направляются в национальные органы-члены ISO для голосования. Опубликование в качестве международного стандарта требует, чтобы за это решение проголосовало не менее 75% национальных органов-членов ISO, имеющих право голоса.

Необходимо иметь в виду возможность того, что некоторые элементы данного документа могут быть объектом патентных прав. ISO не несет ответственности за выявление (частичное или полное) таких патентных прав.

Стандарт ISO 9004 был разработан подкомитетом SC 2 «Системы качества» Технического комитета ISO/TC 176 «Менеджмент качества и гарантирование качества».

Настоящее третье издание отменяет и заменяет второе издание (ISO 9004:2000), которое подверглось техническому пересмотру.

Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации является основным изменением в направленности ISO 9004, ведущим к существенным изменениям в его структуре и содержании.

## Введение

Настоящий международный стандарт содержит руководящие указания по достижению устойчивого успеха любой организации в сложных, требовательных и постоянно меняющихся условиях путем использования подхода на основе менеджмента качества.

Устойчивый успех организации достигается за счет ее способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон сбалансированным образом на долговременной основе. Устойчивого успеха можно добиться за счет результативного менеджмента организации, путем осознания организацией среды, в которой она существует, а также за счет извлечения уроков и должного применения улучшений и/или инноваций.

Настоящий международный стандарт стимулирует использование самооценки как важного инструмента для анализа уровня зрелости организации, охватывающего лидерство, стратегию, систему менеджмента, ресурсы и процессы, в целях выявления сильных и слабых сторон и возможностей для совершенствования и/или инноваций.

Настоящий международный стандарт в большей степени акцентирует внимание на менеджменте качества, нежели ISO 9001. Он рассматривает потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон и содержит руководящие указания по систематическому и постоянному улучшению общих показателей деятельности организации. На рис. 1 приведена развернутая модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе, с включением элементов стандартов ISO 9001 и ISO 9004.

Настоящий международный стандарт был разработан так, чтобы сохранить согласованность со стандартом ISO 9001 и быть совместимым с другими стандартами на системы менеджмента. Такие стандарты дополняют друг друга, но могут использоваться и самостоятельно.

В приложении А приведена методика самооценки организациями своих сильных и слабых сторон для определения уровня своей зрелости и для выявления возможностей для совершенствования и инноваций.

В приложении В содержится описание принципов менеджмента качества, являющихся основой для стандартов на системы менеджмента качества, разрабатываемых ISO/TC 176.

В приложении С приводится соответствие между разделами стандарта ISO 9001:2008 и разделами настоящего международного стандарта.



Рис. 1. Развернутая модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

## Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества

### 1 Область применения

Настоящий международный стандарт содержит руководящие указания для организаций по достижению устойчивого успеха путем использования подхода, основанного на менеджменте качества. Он применим к любой организации независимо от ее размеров, типа и вида деятельности.

Настоящий международный стандарт не предназначен ни для сертификации, ни для использования в качестве нормативного документа или в контрактных целях.

### 2 Нормативные ссылки

Нижеприведенные ссылочные документы относятся к применению настоящего документа. В том случае, когда на ссылочном документе указывается дата его принятия, применяется только указанная редакция этого документа. Если при ссылке на документ сведения о дате его принятия отсутствуют, используется последняя редакция этого документа, включающая все внесенные изменения.

*ISO 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.*

### 3 Термины и определения

В настоящем международном стандарте используются термины и определения, содержащиеся в ISO 9000, а также приведенные ниже.

### **3.1 Устойчивый успех <организации> -**

результат способности организации достигать своих целей и удерживаться на этом уровне в течение длительного времени.

### **3.2 Среда, в которой существует организация -**

сочетание внутренних и внешних факторов и условий, способных повлиять на достижение целей организации и ее поведение по отношению к заинтересованным сторонам.

## **4 Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации**

### **4.1 Общие положения**

Для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует принять подход на основе менеджмента качества. Систему менеджмента качества организации следует основывать на принципах, содержащихся в приложении В. Эти принципы описывают концептуальные положения, лежащие в основе результативной системы менеджмента качества. Для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует применять эти принципы к системе менеджмента качества организации.

Организации следует разработать систему менеджмента качества, чтобы обеспечить:

- эффективное использование ресурсов;
- принятие решений на основе объективных свидетельств;
- акцентирование усилий на удовлетворение потребителей, а также потребностей и ожиданий других соответствующих заинтересованных сторон.

*ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящем международном стандарте термин «высшее руководство» относится к наивысшему уровню лиц в организации, уполномоченных принимать решения, а термин «организация» охватывает всех работников организации. Это согласуется с определениями этих терминов, приведенными в стандарте ISO 9000.*

### **4.2 Устойчивый успех**

Организация может добиться устойчивого успеха за счет последовательного удовлетворения сбалансированным образом потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон в течение длительного периода времени.

Среда, в которой существует организация, подвержена постоянным изменениям и неопределенностям, и для достижения устойчивого успеха высшему руководству организации следует:

- иметь долгосрочные планы на будущее;
- постоянно проводить мониторинг и регулярно анализировать среду, в которой существует организация;
- выявлять все соответствующие заинтересованные стороны, оценивать их индивидуальное потенциальное влияние на деятельность организации, а также определять, как удовлетворить их потребности и ожидания сбалансированным образом;
- быть в постоянной связи с заинтересованными сторонами и держать их в курсе относительно деятельности и планов организации;
- установить взаимовыгодные отношения с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами;

- использовать разнообразные подходы, включая переговоры и посредничество, для обеспечения баланса между зачастую разнящимися потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон;
- выявить связанные с деятельностью организации краткосрочные и долгосрочные риски и разработать общую для организации стратегию их снижения;
- планировать будущие потребности в ресурсах (включая требуемую компетентность своих работников);
- установить процессы, необходимые для реализации стратегии организации, обеспечивая их способность быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства;
  - регулярно оценивать выполнение текущих планов и процедур и осуществлять соответствующие корректирующие и предупреждающие действия;
- обеспечить для работников организации возможность извлечения уроков ради их же выгоды, а также для поддержания жизнеспособности организации;
- разрабатывать и поддерживать в работоспособном состоянии процессы инноваций и постоянного совершенствования.

### 4.3 Среда, в которой существует организация

Среда, в которой существует организация, будет постоянно меняться, вне зависимости от размеров организации (большая или маленькая), видов деятельности и выпускаемой продукции, а также ее типа (коммерческая или некоммерческая). Поэтому организации следует постоянно осуществлять мониторинг этой среды. Такому мониторингу следует сделать организацию способной выявлять и оценивать риски, связанные с заинтересованными сторонами и их изменяющимися потребностями и ожиданиями, и управлять ими.

Высшему руководству следует своевременно принимать решения о внедрении изменений и инноваций в организации с целью сохранения и улучшения показателей ее деятельности.

*ПРИМЕЧАНИЕ.* Для получения более подробной информации о менеджменте рисков см. стандарт ISO 31000.

### 4.4 Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания

К заинтересованным сторонам относятся физические и юридические лица, добавляющие ценность организации, или каким-либо образом заинтересованные в деятельности организации, или попадающие под ее влияние. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон способствует достижению организацией устойчивого успеха.

Помимо этого, потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон отличаются друг от друга, могут противоречить потребностям и ожиданиям других заинтересованных сторон или могут очень быстро меняться. Средства, с помощью которых потребности и ожидания заинтересованных сторон выражаются и удовлетворяются, могут принимать самые различные формы, включая сотрудничество, взаимодействие, переговоры, аутсорсинг или прекращение деятельности.

Таблица 1.

**Примеры заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий**

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Потребители	Качество и цена продукции, а также своевременное осуществление ее поставки
Владельцы / акционеры	Устойчивая рентабельность Транспарентность («прозрачность») организации

Работники организации	Хорошие условия труда Гарантия занятости Признание и вознаграждение
Поставщики и партнеры	Взаимные выгоды и постоянство отношений
Общество	Охрана окружающей среды Этичное поведение Выполнение законодательных и нормативных требований

*ПРИМЕЧАНИЕ. Хотя большинство организаций дают аналогичные описания состава своих заинтересованных сторон (в частности: потребители, владельцы/акционеры, поставщики и партнеры, работники организации), набор этих групп может значительно меняться с течением времени и отличаться в зависимости от организации, отрасли, страны и культуры.*

## **5 Стратегия и политика**

### **5.1 Общие положения**

Для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует разработать миссию, видение и ценности организации и обеспечить их реализацию. Следует обеспечить, чтобы они были понятны работникам организации, признаны и поддержаны ими, а также, в соответствующей степени, другими заинтересованными сторонами.

*ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящем международном стандарте «миссия» является описанием того, почему существует организация, «видение» - описанием ее желаемого положения, т.е. какой организация желает стать, и какой она хочет выглядеть в глазах заинтересованных сторон.*

### **5.2 Разработка стратегии и политики**

Высшему руководству следует четко определить стратегию и политику организации, чтобы обеспечить признание и поддержку ее миссии, видения и ценностей заинтересованными сторонами организации. Среду, в которой существует организация, следует регулярно подвергать мониторингу для определения потребности в анализе стратегии и политики организации и (в случае необходимости) их пересмотре. С целью разработки, принятия и поддержания результативной стратегии и политики организации следует обеспечить наличие процессов:

- постоянного мониторинга и регулярного анализа среды, в которой существует организация, включая потребности и ожидания ее потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, политические перемены, экономические прогнозы или социологические факторы;
- выявления и определения потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон;
- оценки возможностей существующих процессов и имеющихся ресурсов;
- выявления будущих потребностей в ресурсах и технологиях;
- актуализации своей стратегии и политики;
- установления «выходов», необходимых для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Такие процессы следует создавать своевременно, поддерживая их необходимыми планами и ресурсами.

При выработке стратегии организации следует также учитывать результаты анализа требований потребителей и регулирующих органов, ее продукции, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Следует обеспечить наличие определенного процесса разработки и анализа стратегии организации.



*ПРИМЕЧАНИЕ.* «Стратегия» означает логически оформленный план или метод достижения целей, особенно на длительный период.

## 5.3 Развертывание стратегии и политики

### 5.3.1 Общие положения

Для реализации стратегии и политики в целях достижения устойчивого успеха организации следует разработать и обеспечить применение процессов и практических методов, которые:

- подходящим для организации образом преобразовывают ее стратегию и политику в измеримые цели для всех соответствующих уровней организации;
- устанавливают временные рамки для достижения каждой цели, а также необходимые для этого обязанности, ответственность и полномочия;
- оценивают стратегические риски и определяют адекватные контрмеры;
- обеспечивают выделение ресурсов, требуемых для развертывания необходимой деятельности;
- обеспечивают осуществление деятельности, необходимой для достижения этих целей.

### 5.3.2 Процессы и практические методы

Для обеспечения результативности и эффективности своих процессов и практических методов организации следует осуществлять действия:

- по предупреждению любых потенциальных конфликтов, являющихся следствием отличающихся потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- по оценке и осмыслению текущих показателей деятельности организации и основных причин возникновения проблем в прошлом, чтобы избежать их повторного возникновения;
- по информированию заинтересованных сторон, получению от них согласия и обязательств по участию, доведению до их сведения результатов выполнения планов, а также получению от них откликов и предложений по улучшению;
- по проведению анализа системы менеджмента и ее процессов и актуализации их в случае необходимости;
- по проведению мониторинга, измерений, анализа, изучения и представлению отчетов об их результатах;
- по обеспечению всеми требуемыми ресурсами, включая ресурсы, необходимые для улучшений, инноваций и извлечения уроков;
- по установлению, актуализации и достижению своих целей, включая установление сроков их достижения;
- по обеспечению согласованности результатов со стратегией организации.

### 5.3.3 Реализация

Для реализации своей стратегии и политики организации следует определить взаимосвязи между ее процессами. Описание последовательности и взаимодействия процессов может помочь в проведении анализа осуществляемой деятельности посредством:

- демонстрации взаимосвязей между структурами, системами и процессами организации;
- выявления потенциальных проблем во взаимосвязях между процессами;
- предоставления способа установления приоритетов в отношении действий по улучшению и других инициатив по внесению изменений;

- создания основы для установления, согласования и развертывания целей на все соответствующие уровни организации.

## 5.4 Распространение информации о стратегии и политике

Результативное распространение информации о стратегии и политике жизненно важно для достижения устойчивого успеха организации.

Такой коммуникации следует быть содержательной, своевременной и постоянной. Ей следует также включать в себя механизм обратной связи, аналитический цикл, а также создавать возможность активного реагирования на изменения среды, в которой существует организация.

Процессу передачи информации в организации следует действовать как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении и быть приспособленным к различным нуждам получателей информации. Например, одни и те же сведения могут передаваться по-разному работникам внутри организации и потребителям или другим заинтересованным сторонам.

## 6 Менеджмент ресурсов

### 6.1 Общие положения

Организации следует определить внутренние и внешние ресурсы, требуемые для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации. Политике и подходам организации в отношении менеджмента ресурсов следует быть согласованными с ее стратегией.

Для обеспечения того, чтобы ресурсы (такие, как оборудование, сооружения, материалы, энергия, знания, финансы и люди) использовались результативно и эффективно, необходимо иметь в наличии процессы предоставления, размещения, мониторинга, оценивания, оптимизации, поддержания в работоспособном состоянии и защиты этих ресурсов.

Для обеспечения наличия ресурсов для будущей деятельности организации следует выявить и оценить риски потенциальной нехватки соответствующих ресурсов и постоянно осуществлять мониторинг текущего использования ресурсов, чтобы выявлять возможности для улучшения их использования. Одновременно следует прилагать усилия к поиску новых ресурсов, наиболее оптимальных процессов и новых технологий.

Организации следует периодически анализировать наличие и пригодность требуемых ресурсов, включая ресурсы аутсорсинга, и принимать соответствующие меры. Результаты этих анализов следует также использовать как исходные данные для проведения организацией анализа ее стратегии, целей и планов.

### 6.2 Финансовые ресурсы

Высшему руководству следует определять финансовые потребности организации и формировать необходимые финансовые ресурсы для обеспечения текущей и будущей деятельности организации. Финансовые ресурсы могут быть в самых разных формах, например, в виде наличных средств, ценных бумаг, ссуд или других кредитно-денежных документов.

Организации следует разработать и обеспечить применение процессов мониторинга, контроллинга и отчетности по вопросам результативного размещения и эффективного использования финансовых ресурсов, необходимых для достижения организацией своих целей.

Представление отчетов по данным вопросам может также служить средством для определения нерезультативной или неэффективной деятельности и принятия соответствующих мер по ее улучшению. Финансовую отчетность о деятельности, связанной с показателями функционирования системы менеджмента и соответствием продукции, следует использовать при проведении анализа со

стороны руководства.

Повышение результативности и эффективности системы менеджмента может положительно сказываться на финансовых показателях многими путями. В частности:

- внутри организации – за счет сокращения сбоев в процессах и несоответствий в продукции, а также за счет снижения расходов материалов и времени;
- за пределами организации – за счет снижения количества отказов продукции, затрат на компенсации по гарантиям, поручительству и ответственности за качество продукции, а также другим правовым обязательствам, стоимости утраченных потребителей и рынков.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Стандарт ISO 10014 является примером того, как организация может выявлять и получать финансовые и экономические преимущества от применения принципов менеджмента качества, заложенных в стандартах ISO серии 9000.*

## **6.3 Работники в организации**

### **6.3.1 Менеджмент персонала**

Люди являются важным ресурсом любой организации, и их активное участие повышает способность организации создавать ценность для заинтересованных сторон. Высшему руководству следует за счет своей лидирующей роли формировать и поддерживать коллективное видение, коллективные ценности и внутреннюю среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

Поскольку люди являются самым ценным и важным ресурсом любой организации, необходимо предусмотреть, чтобы условия их труда способствовали их персональному росту, извлечению уроков, передаче знаний и коллективной работе. Менеджмент персонала следует осуществлять на основе планомерного, прозрачного, этичного и социально ответственного подхода. Организации следует обеспечить понимание персоналом значимости своего вклада и своей роли.

Организации следует разработать процессы, дающие возможность персоналу:

- преобразовывать стратегические цели организации и цели, касающиеся процессов, в персональные производственные задачи и разрабатывать планы по их решению;
- выявлять ограничения, препятствующие его деятельности;
- принимать на себя ответственность за решение проблем;
- оценивать личную производительность по результатам решения персональных производственных задач;
- активно изыскивать возможности для повышения своей компетентности и приобретения нового опыта;
- способствовать коллективной работе и поощрять сотрудничество между отдельными исполнителями;
- обеспечивать обмен информацией, знаниями и опытом внутри организации.

### **6.3.2 Компетентность персонала**

С целью обеспечения необходимого уровня компетентности персонала организации следует разработать и обеспечить выполнение «плана развития персонала» и связанных с ним процессов. Всему этому следует обеспечить помощь организации в выявлении, развитии и повышении уровня компетентности ее работников путем реализации следующих шагов:

- определения уровня профессиональной и личной компетентности, которая может понадобиться организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе согласно ее миссии, видению, стратегии, политикам и целям;

- определения текущего уровня компетентности работников организации и расхождений между тем, что имеется и что требуется на настоящий момент, а также может потребоваться в будущем;
- осуществления действий, направленных на повышение и/или достижение требуемого уровня компетентности с целью устранения расхождений;
- анализа и оценки результативности мер, принимаемых для достижения необходимого уровня компетентности;
- поддержания достигнутого уровня компетентности.

*ПРИМЕЧАНИЕ. См. стандарт ISO 10015 для получения дополнительных руководящих указаний по повышению компетентности и подготовке персонала.*

### **6.3.3 Вовлечение и мотивация персонала**

Организации следует мотивировать понимание персоналом значимости и важности его обязанностей и деятельности для создания ценности и предоставления ее потребителям и другим заинтересованным сторонам.

Для более активного вовлечения и мотивации своих работников организации следует рассмотреть возможность принятия таких мер, как:

- разработка процесса распространения знаний и использования компетентного персонала, например, путем выработки коллективных предложений по улучшению;
- внедрение соответствующей системы признания и вознаграждения, основанной на индивидуальной оценке личных достижений;
- создание системы профессиональной аттестации и планирования служебного роста с целью стимулирования профессионального роста;
- постоянный анализ уровня удовлетворенности, а также потребностей и ожиданий персонала;
- предоставление возможностей для наставничества и индивидуального обучения.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации о «вовлечении персонала» см. соответствующий принцип менеджмента качества в приложении В.*

## **6.4 Поставщики и партнеры**

### **6.4.1 Общие положения**

Партнерами могут быть поставщики продукции, услуг, технологические и финансовые учреждения, государственные и негосударственные организации или другие заинтересованные стороны. Партнеры могут предоставлять самые разные ресурсы в соответствии с тем, как это согласовано и установлено в партнерском соглашении.

Организация и ее партнеры взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения между ними расширяют их возможности по созданию ценности. Организации следует рассматривать партнерство как специфическую форму отношений с поставщиками, при которых поставщики могут вкладывать свои средства и участвовать в прибылях или делить убытки от областей деятельности организации.

При рассмотрении вопросов о развитии партнерских отношений организации следует принять во внимание:

- предоставление, в случае необходимости, информации партнерам для получения от них максимального вклада;
- оказание поддержки партнерам путем предоставления им ресурсов (таких, как информация, знания, опыт, технологии, процессы и совместная подготовка персонала);
- разделение с партнерами прибылей и убытков;

- улучшение деятельности партнеров.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации о «взаимовыгодных отношениях» см. соответствующий принцип менеджмента качества в приложении В.*

#### **6.4.2 Выбор, оценка и расширение возможностей поставщиков и партнеров**

Организации следует разработать и поддерживать в актуальном состоянии процессы выявления, выбора и оценки своих поставщиков и партнеров с целью постоянного расширения их возможностей и получения уверенности в том, что продукция или другие ресурсы, которые они предоставляют, отвечают потребностям и ожиданиям организации.

При выборе и оценке поставщиков и партнеров организации следует принимать во внимание:

- их вклад в деятельность организации и способность создавать ценность для организации и ее заинтересованных сторон;
- потенциал постоянного расширения их возможностей;
- расширение своих собственных возможностей, которого можно добиться за счет сотрудничества с поставщиками и партнерами;
- риски, присущие отношениям с поставщиками и партнерами.

Вместе со своими поставщиками и партнерами организации следует стремиться к постоянному повышению качества, оптимизации цены и совершенствованию условий поставки продукции, поступающей от поставщиков и партнеров, а также результативности их систем менеджмента на основе периодической оценки и получения информации об их деятельности.

Организации следует постоянно анализировать и упрочивать отношения со своими поставщиками и партнерами с учетом соотношения между ее краткосрочными и долгосрочными целями.

#### **6.5 Инфраструктура**

Организации следует обеспечивать результативное и эффективное планирование своей инфраструктуры, выделение соответствующей инфраструктуры и управление ею. Организации следует периодически оценивать пригодность инфраструктуры соответствовать целям организации. Соответствующее внимание следует уделить:

- надежности инфраструктуры (включая ее наличие, безотказность, ремонтпригодность и обеспеченность соответствующими обслуживающими службами);
- безопасности и защите;
- элементам инфраструктуры, непосредственно относящимся к продукции и процессам;
- эффективности, затратам на содержание, функциональным возможностям и условиям эксплуатации;
- влиянию инфраструктуры на производственную среду.

Организации следует выявлять и оценивать риски, связанные с инфраструктурой, и принимать меры по снижению рисков, включая разработку соответствующих планов действий в чрезвычайных обстоятельствах.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации о воздействиях на окружающую среду см. ISO 14001 и другие стандарты, подготовленные Техническим комитетом ISO/TC 207.*

#### **6.6 Производственная среда**

Организации следует создавать надлежащую производственную среду и обеспечивать управление ею в целях достижения и поддержания устойчивого успеха организации и конкурентоспособности ее продукции. Надлежащей производственной среде как сочетанию человеческих и физических

факторов следует включать в себя:

- творческие методы работы и возможности для максимального участия в творчестве с целью реализации потенциала работников организации;
- правила и инструкции по технике безопасности и использование защитных средств;
- эргономику;
- психологические факторы, включая рабочую нагрузку и стрессовые ситуации;
- расположение рабочих мест;
- бытовые помещения для работников организации;
- максимизацию эффективности обращения с отходами и минимизацию их образования;
- температуру, влажность, освещенность, свежий воздух;
- гигиену, чистоту, уровень шума, вибрации и загрязненности.

Производственной среде следует стимулировать производительность труда, творческий подход и хорошее самочувствие людей, работающих в организации или посещающих ее, например потребителей, поставщиков, партнеров. В то же время организации следует обеспечить, чтобы ее производственная среда отвечала требованиям применимых законодательных и нормативных требований и соответствующих стандартов, например стандартов, относящихся к экологическому менеджменту и менеджменту охраны здоровья и обеспечения безопасности труда.

## **6.7 Знания, информация и технологии**

### **6.7.1 Общие положения**

Организации следует создать и поддерживать в актуальном состоянии процессы управления знаниями, информацией и технологиями как важными ресурсами. Таким процессам следует оценивать потребность в таких ресурсах, а также определять порядок их выявления, получения, поддержания их на актуальном уровне, защиты и использования. Организации следует соответствующим образом обмениваться такими знаниями, информацией и технологиями с ее заинтересованными сторонами.

### **6.7.2 Знания**

Высшему руководству следует оценивать, как идентифицирована и защищена имеющаяся база знаний организации. Высшему руководству следует также рассмотреть пути получения знаний, необходимых для удовлетворения текущих и будущих потребностей организации, из внутренних, а также внешних источников, таких, как научные учреждения и профессиональные объединения. Существует много факторов, на которые следует обратить внимание при определении того, как выявить, сохранить и защитить знания, в том числе:

- необходимость учиться на неудачах, упущенных возможностях и проигрышах;
- использование знаний и опыта работников организации;
- получение знаний от потребителей, поставщиков и партнеров;
- использование недокументированных знаний, имеющихся в организации (неявных и явных);
- обеспечение действенного распространения важной информации (особенно на каждой границе в цепочках поставок и производства);
- управление данными и записями.

### **6.7.3 Информация**

Организации следует создать и поддерживать в актуальном состоянии процессы сбора достоверных и

полезных данных и преобразования таких данных в информацию, необходимую для принятия решений.

К ним относятся процессы, необходимые для сбора, обеспечения доступа, защиты данных и информации, а также их передачи всем соответствующим сторонам и распространения среди них. Системам сбора и передачи информации в организации необходимо быть надежными и доступными, чтобы обеспечить реализацию своего потенциала. Организации следует обеспечивать целостность, конфиденциальность и полезность информации, касающейся показателей ее деятельности, совершенствования процессов и состояния дел по достижению устойчивого успеха.

#### **6.7.4 Технологии**

Высшему руководству следует рассмотреть технологические возможности для повышения эффективности деятельности организации в таких областях, как создание продукции, маркетинг, бенчмаркинг, взаимодействие с потребителями, отношения с поставщиками и процессы аутсорсинга. Организации следует создать процессы для оценки:

- современного уровня развития технологий внутри и за пределами организации, включая проявившиеся тенденции;
- экономических затрат и выгод;
- рисков, связанных с изменениями в технологии;
- конкурентной среды;
- своего быстрого действия и способности оперативно реагировать на требования потребителей, чтобы обеспечить сохранение своей конкурентоспособности.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации относительно путей защиты знаний см. ISO/IEC 27000 и другие стандарты, подготовленные подкомитетом SC 27 объединенного Технического комитета ISO/JTC 1, касающиеся обеспечения безопасности информационных технологий.*

#### **6.8 Природные ресурсы**

Наличие природных ресурсов является одним из факторов, который может влиять на устойчивый успех организации и ее способность выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон. Организации следует рассмотреть риски и возможности, связанные с наличием и использованием энергии и природных ресурсов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Организации следует уделять должное внимание учету аспектов охраны окружающей среды при проектировании и разработке продукции, а также при разработке процессов, чтобы минимизировать выявленные риски.

Организации следует стремиться к минимизации экологических воздействий в течение полного жизненного цикла своей продукции и своей инфраструктуры, начиная с проектирования, затем при изготовлении продукции или предоставлении услуги и кончая распределением, использованием и утилизацией продукции.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации см. ISO 14001 и другие стандарты, подготовленные Техническим комитетом ISO/TC 207 по экологическому менеджменту.*

### **7 Менеджмент процессов**

#### **7.1 Общие положения**

Процессы являются специфическими для каждой организации и разнятся в зависимости от ее типа, размеров и уровня зрелости. Виды деятельности внутри каждого процесса следует определять и приспособлять к размерам и отличительным особенностям организации.

Организации следует обеспечить активный менеджмент всех процессов, включая аутсорсинговые процессы, чтобы сделать их результативными и эффективными для достижения поставленных перед ними целей. Этому может способствовать принятие «процессного подхода», который включает разработку процессов, установление их взаимозависимостей, ограничений и распределение ресурсов между ними.

Процессы и их взаимосвязи следует пересматривать на регулярной основе, и следует осуществлять соответствующие меры по их улучшению.

Менеджменту процессов следует иметь системный характер за счет создания и четкого понимания сети процессов, их последовательности и взаимодействия. Последовательное функционирование этой системы часто называют «системным подходом к менеджменту». Сеть процессов может быть описана в виде карты процессов и их взаимодействия.

*ПРИМЕЧАНИЕ.* Для получения более подробной информации о «процессном подходе» см. соответствующий принцип менеджмента качества в приложении В к настоящему международному стандарту, а также ISO 9000 и «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента» из пакета документов по вводу и поддержке стандартов ISO серии 9000 [34].

## 7.2 Планирование процессов и управление ими

Организации следует установить свои процессы и планировать их реализацию, а также определять функциональные подразделения, необходимые для получения продукции, которая была бы в состоянии на постоянной основе удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон. Процессы следует планировать и следует управлять ими в соответствии со стратегией организации, процессам следует при этом охватывать деятельность по менеджменту организации, предоставлению ресурсов, созданию продукции, по осуществлению мониторинга, измерений и проведению анализа.

При планировании процессов и управлении ими следует принимать во внимание:

- результаты анализа среды, в которой существует организация;
- краткосрочные и долгосрочные прогнозы развития рынка;
- потребности и ожидания заинтересованных сторон;
- цели, которые должны быть достигнуты;
- законодательные и нормативные требования;
- потенциальные финансовые и другие риски;
- «входы» и «выходы» процессов;
- характер взаимодействия с другими процессами;
- имеющиеся ресурсы и информацию;
- виды деятельности и используемые для их осуществления методы;
- записи, которые требуются или желательны;
- результаты измерений, мониторинга и анализа;
- результаты корректирующих и предупреждающих действий;
- потенциальные улучшения и/или инновации.

Планированию процессов следует включать в себя определение потребностей организации в разработке новых технологий или овладении новыми технологиями, в разработке новой продукции или новых характеристик продукции для добавления ценности.



### **7.3 Обязанности, ответственность и полномочия, связанные с процессами**

В отношении каждого процесса организации следует назначать менеджера процесса (часто именуемого «владельцем процесса») с четкими обязанностями и полномочиями для создания, обеспечения функционирования, управления и улучшения процесса, а также для обеспечения его взаимодействия с другими процессами. Менеджером процесса может быть лицо или группа лиц в зависимости от характера процесса и внутрифирменной культуры организации.

Организации следует обеспечить, чтобы обязанности, полномочия и роли менеджеров процессов были признаны внутри организации и чтобы работники, участвующие в отдельных процессах, обладали необходимой компетентностью для решения поставленных задач и осуществления соответствующей деятельности.

## **8 Мониторинг, измерение, анализ и изучение**

### **8.1 Общие положения**

Для достижения устойчивого успеха в постоянно меняющихся и неопределенных условиях организации необходимо регулярно проводить мониторинг, измерение, анализ и изучение показателей своей деятельности.

### **8.2 Мониторинг**

Высшему руководству следует разработать и поддерживать в актуальном состоянии процессы мониторинга среды, в которой существует организация, а также сбора и менеджмента информации, необходимой:

- для определения и понимания текущих и будущих потребностей и ожиданий всех соответствующих заинтересованных сторон;
- для оценки своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- для определения потребности в альтернативных, конкурентоспособных или новых товарных предложениях;
- для оценки существующих и зарождающихся рынков и технологий;
- для предвосхищения текущих и ожидаемых изменений в законодательных и нормативных требованиях;
- для понимания рынка рабочей силы и его влияния на лояльность работников организации;
- для понимания социальных, экономических, экологических тенденций и местных культурных аспектов, связанных с деятельностью организации;
- для определения потребности в природных ресурсах и необходимости их сохранения для будущего;
- для оценки текущих возможностей организации и ее процессов (см. приложение А).

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации об «ориентации на потребителя» см. соответствующий принцип менеджмента качества в приложении В.*

### **8.3 Измерения**

#### **8.3.1 Общие положения**

Высшему руководству следует оценивать ход работ по достижению запланированных результатов в отношении ее миссии, видения, политик, стратегий и целей на всех уровнях, во всех соответствующих процессах и функциональных подразделениях организации. Для мониторинга хода работ, сбора и представления информации, необходимой для оценки показателей деятельности и результативного принятия решений, следует использовать процесс измерений и анализа. Отбор

соответствующих ключевых показателей деятельности и методики мониторинга имеет решающее значение для успеха процесса измерений и анализа.

Методам, используемым для сбора информации о ключевых показателях деятельности, следует быть практически применимыми и подходящими для организации. Типичными примерами являются:

- оценки рисков и управление рисками;
- интервью, анкетирование и обзоры степени удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;
- бенчмаркинг;
- анализ показателей деятельности, включая деятельность поставщиков и партнеров;
- мониторинг и регистрация параметров процессов и характеристик продукции.

### 8.3.2 Ключевые показатели деятельности

Факторы, контролируемые организацией и имеющие решающее значение для достижения устойчивого успеха организации, следует подвергать измерениям, и их следует определить как ключевые показатели деятельности (КПД). КПД следует быть измеримыми и давать возможность организации устанавливать измеримые цели, выявлять тенденции, осуществлять их мониторинг и прогнозирование, а также осуществлять при необходимости корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению. Высшему руководству следует отбирать КПД как основу для принятия стратегических и тактических решений. В свою очередь, КПД следует «развернуть» в виде показателей деятельности для соответствующих подразделений и уровней в рамках организации для поддержания их деятельности по достижению целей более высокого уровня.

КПД следует соответствовать характеру и размерам организации, ее продукции, процессам и деятельности. Они должны быть согласованы с целями организации, которым, в свою очередь, следует быть согласованными с ее стратегией и политиками (см. раздел 5.2). При выборе КПД следует принять во внимание конкретную информацию, относящуюся к рискам и возможностям организации.

При выборе КПД организации следует позаботиться, чтобы эти показатели давали измеримую, точную и достоверную информацию, которую можно было бы использовать для реализации корректирующих действий, когда деятельность не соответствует поставленным целям, или для повышения эффективности и результативности процессов. Такой информации следует учитывать:

- потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- важность для организации отдельных видов продукции как в настоящее время, так и в будущем;
- результативность и эффективность процессов;
- результативность и эффективность использования ресурсов;
- рентабельность и финансовые показатели;
- применимые законодательные и нормативные требования.

### 8.3.3 Внутренние аудиты

Внутренние аудиты являются результативным средством для определения того, насколько система менеджмента организации соответствует заданным критериям, и дают ценную информацию для понимания, анализа и постоянного улучшения показателей деятельности организации. Аудиты следует проводить персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, чтобы получить независимый взгляд на то, что делается.

Внутренним аудитам следует оценивать то, как внедрена и насколько результативна система менеджмента. Они могут включать в себя аудиты оценки соответствия более чем одному стандарту

на системы менеджмента, таким, например, как ISO 9001 (менеджмент качества) и ISO 14001 (экологический менеджмент), а также оценки соответствия конкретным требованиям, относящимся к потребителям, продукции, процессам или специфическим аспектам.

Чтобы быть результативными, внутренним аудитам следует проводиться последовательным образом компетентным персоналом в соответствии с планом аудита.

Проведение внутренних аудитов является результативным способом выявления проблем, рисков и несоответствий, а также мониторинга хода работ по устранению ранее выявленных несоответствий (с которыми следует разбираться на основе анализа коренных причин и разработки и реализации планов корректирующих и предупреждающих действий). Подтверждением результативности принятых мер может служить выявление повышенной способности организации достигать своих целей. Внутренние аудиты могут также быть направлены на выявление передового опыта, который может быть использован в других направлениях деятельности организации, а также на выявление потенциала улучшений.

Результаты внутренних аудитов являются полезным источником информации:

- для идентификации проблем и несоответствий;
- для бенчмаркинга;
- для внедрения в организации передового опыта;
- для повышения степени понимания взаимосвязей между процессами.

Результаты внутренних аудитов, как правило, представляются в виде отчетов, содержащих информацию о соответствии заданным критериям, несоответствиях и возможностях по улучшению. Отчеты об аудитах содержат также важные данные для проведения анализов со стороны руководства. Высшему руководству следует создать процесс проведения анализа всех отчетов о внутренних аудитах, чтобы выявлять тенденции, которые могут потребовать разработки корректирующих или предупреждающих действий в масштабах всей организации.

Организации следует также использовать результаты других аудитов, таких, как аудиты, проводимые второй или третьей стороной, в качестве исходных данных для корректирующих и предупреждающих действий.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения дополнительных руководящих указаний по проведению аудитов см. ISO 19011.*

#### **8.3.4 Самооценка**

Самооценка является всесторонним и систематическим анализом функционирования организации и показателей ее деятельности с точки зрения степени ее зрелости (см. приложение А).

Самооценку следует использовать для определения сильных и слабых сторон организации с точки зрения показателей ее деятельности, а также ее передового опыта как на уровне организации в целом, так и на уровне ее отдельных процессов. Самооценка может помочь организации в установлении приоритетов улучшений и/или инноваций, их планировании и, где это необходимо, осуществлении.

Результаты самооценки способствуют:

- постоянному улучшению общих показателей деятельности организации;
- достижению и поддержанию устойчивого успеха организации;
- обновлению, где это уместно, процессов организации, ее продукции и структуры;
- признанию передового опыта;
- выявлению дополнительных возможностей для улучшений.

Результаты самооценки следует доводить до сведения соответствующих работников организации. Их следует использовать для достижения понимания всеми работниками организации ее характера и

будущих направлений ее деятельности. Результаты самооценки следует использовать в качестве исходных данных для анализа стороны руководства.

*ПРИМЕЧАНИЕ 1. Стандарт ISO 10014 содержит методику самооценки, направленную на приобретение финансовых и экономических преимуществ организации от внедрения системы менеджмента качества.*

*ПРИМЕЧАНИЕ 2. Для получения дополнительной информация о самооценке см. приложение А.*

### 8.3.5 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг является методикой проведения измерений и анализа, которую может использовать организация для поиска передового опыта внутри себя и за ее пределами с целью улучшения своей собственной деятельности. Бенчмаркинг может быть применим к стратегиям и политикам, видам деятельности, процессам, продукции и организационным структурам.

а) Существует несколько видов бенчмаркинга, а именно:

- внутренний бенчмаркинг деятельности в рамках организации;
- конкурентный бенчмаркинг для сравнения с показателями деятельности или процессами конкурентов;
- общий бенчмаркинг (сравнение со стратегиями, операциями или процессами неродственных организаций).

б) Успешный бенчмаркинг зависит от таких факторов, как:

- поддержка со стороны высшего руководства организации (поскольку речь идет о взаимном обмене знаниями между организацией и ее партнерами по бенчмаркингу);
- методы, используемые для осуществления бенчмаркинга;
- соотношение приобретаемых выгод по сравнению с затратами;
- понимание характеристик предмета исследования, чтобы правильно провести сравнение с текущим состоянием дел в организации.

с) Организации следует разработать и поддерживать в актуальном состоянии метод осуществления бенчмаркинга, устанавливающий правила:

- определения области для проведения бенчмаркинга;
- выбора партнера(ов) по бенчмаркингу, а также соответствующей политики обмена информацией и обеспечения конфиденциальности;
- определения показателей сравниваемых характеристик и методики сбора данных;
- сбора и анализа данных;
- выявления расхождений в показателях деятельности и областей потенциальных улучшений;
- разработки соответствующих планов улучшений и мониторинга их реализации;
- включения приобретенного опыта в базу знаний организации и процесс извлечения уроков (см. раздел 6.7).

### 8.4 Анализ

Высшему руководству следует анализировать информацию, полученную в результате мониторинга среды, в которой существует организация, выявлять риски и возможности и разрабатывать планы управления ими. Организации следует осуществлять мониторинг и сохранять соответствующую информацию, а также анализировать ее потенциальные воздействия на свои стратегию и политики.

Аналізу собранной информации следует обеспечивать возможность принятия основанных на фактах

решений по вопросам стратегии и политики в отношении:

- потенциальных изменений в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон организации в долгосрочной перспективе;
- тех существующих видов продукции и деятельности, которые в настоящее время представляют наибольшую ценность для ее заинтересованных сторон;
- новых видов продукции и процессов, необходимых для удовлетворения меняющихся потребностей и ожиданий ее заинтересованных сторон;
- оценок спроса на продукцию организации в долгосрочной перспективе;
- влияния на организацию возникающих технологий;
- новых требований к уровню компетентности персонала, которые могут возникнуть;
- предполагаемых изменений в законодательных и нормативных требованиях или на рынках труда и других ресурсов, которые могут затронуть организацию.

### **8.5 Изучение информации, полученной в результате мониторинга, измерения и анализа**

Высшему руководству следует применять системный подход к изучению имеющейся информации и обеспечивать использование данной информации для принятия решений (см. раздел 4.2).

Данные можно получать из многих источников, таких, как:

- мониторинг среды, в которой существует организация;
- измерение показателей деятельности организации, в том числе ключевых показателей деятельности;
- оценки полноты и надежности процессов измерений;
- результаты внутренних аудитов, самооценки и бенчмаркинга;
- результаты оценки рисков;
- обратная связь от потребителей и других заинтересованных сторон.

Результаты изучения следует использовать для оценки степени достижения поставленных целей.

Изучение информации следует проводить на плановой основе через определенные промежутки времени, чтобы иметь возможность определять тенденции, а также оценить степень продвижения организации к поставленным целям. Последние следует также использовать для выявления возможностей улучшений, инноваций и извлечения уроков. В ходе изучения следует проводить оценку результатов осуществленной ранее деятельности по улучшению, включая аспекты адаптируемости, гибкости и реагирования применительно к видению и целям организации.

Результативное изучение данных может помочь в достижении запланированных результатов.

Результаты изучения могут использоваться для внутреннего бенчмаркинга в отношении различных видов деятельности и процессов, а также для демонстрации изменений во времени. Они могут также использоваться для внешнего бенчмаркинга в целях сравнения с результатами, достигнутыми другими организациями в той же или другой отрасли.

Результаты изучения могут показать степень адекватности выделенных ресурсов, а также насколько результативно были использованы эти ресурсы для достижения целей организации.

Результаты изучения следует представлять в форме, способствующей осуществлению деятельности по улучшению процессов.

## **9 Улучшения, инновации и извлечение уроков**

### **9.1 Общие положения**

В зависимости от среды, в которой существует организация, достижение устойчивого успеха может потребовать улучшений (выпускаемой продукции, применяемых процессов и т.д.) и инноваций (разработки новых процессов, продукции и т.д.).

Извлечение уроков создает основу для результативных и эффективных улучшений и инноваций.

Улучшения, инновации и извлечение уроков применимы к:

- продукции;
- процессам и их взаимосвязям;
- организационным структурам;
- системам менеджмента;
- человеческим факторам и культуре;
- инфраструктуре, производственной среде и технологиям;
- отношениям с соответствующими заинтересованными сторонами.

Важнейшими условиями результативных и эффективных улучшений, инноваций и извлечения уроков являются способность и право работников организации давать обоснованные заключения на основе анализа данных и извлеченных уроков.

### **9.2 Улучшения**

Деятельность по улучшению может варьироваться от постоянных небольших улучшений на отдельном рабочем месте до значительных улучшений в масштабах всей организации.

Организации следует устанавливать цели по улучшению ее продукции, процессов, организационных структур и ее системы менеджмента на основе анализа данных.

Процессы улучшения следует основывать на структурированном подходе, таком, как методика PDCA (планирование–выполнение–проверка–действие). Эту методику следует применять последовательно ко всем процессам в увязке с процессным подходом.

Организации следует обеспечить, чтобы постоянные улучшения стали частью внутрифирменной культуры организации посредством:

- предоставления возможностей работникам организации участвовать в деятельности по улучшению путем наделения их соответствующими полномочиями;
- выделения необходимых ресурсов;
- создания систем признания и материального поощрения за улучшения;
- постоянного повышения результативности и эффективности самого процесса улучшения.

*ПРИМЕЧАНИЕ. Для получения более подробной информации о «постоянном улучшении» см. соответствующий принцип менеджмента качества в приложении В.*

### **9.3 Инновации**

#### **9.3.1 Общие положения**

Изменения среды, в которой существует организация, могут потребовать инновационного подхода для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Организации следует:

- определять потребность в инновациях;

- разработать и поддерживать в актуальном состоянии результативный и эффективный инновационный процесс;
- выделять соответствующие ресурсы.

### 9.3.2 Применение

Инновации могут иметь место на всех уровнях посредством изменений:

- технологии или продукции (инновации, которые осуществляются не только в ответ на меняющиеся потребности и ожидания потребителей или других заинтересованных сторон, но и предвосхищают потенциальные изменения среды, в которой существует организация, и жизненного цикла продукции);
- процессов (инновации в методах создания продукции или инновации в целях повышения стабильности процессов и снижения их вариабельности);
- самой организации (инновации в организационно-правовой форме и организационной структуре);
- в системе менеджмента организации (инновации для обеспечения конкурентоспособных преимуществ и использования новых возможностей в случае возникновения изменений среды, в которой существует организация).

### 9.3.3 Сроки

При определении сроков внедрения инноваций, как правило, необходимо найти баланс между срочностью их внедрения и ресурсами, которые могут быть на это выделены. Для планирования инноваций и установления инновационных приоритетов организации следует использовать процесс, согласующийся с ее стратегией. Организации следует поддерживать инновационные инициативы необходимыми ресурсами.

### 9.3.4 Процесс

На разработку, поддержание в актуальном состоянии и менеджмент инновационных процессов может влиять:

- степень потребности в инновациях;
- цели инноваций и их воздействие на продукцию, процессы и организационные структуры;
- обязательства организации в области инноваций;
- готовность персонала подвергнуть положение дел критическому изучению и изменить сложившуюся ситуацию;
- наличие или появление новых технологий.

### 9.3.5 Риски

Организации следует оценивать риски, связанные с плановой инновационной деятельностью, включая оценку потенциального влияния изменений на организацию, и разрабатывать предупреждающие действия для снижения этих рисков, включая, где это необходимо, планы действий в чрезвычайных обстоятельствах.

## 9.4 Извлечение уроков

Организации следует поддерживать осуществление улучшений и инноваций путем извлечения уроков.

Для достижения устойчивого успеха организации необходимо внедрить концепции «извлечение уроков в масштабах организации» и «извлечение уроков, интегрирующее возможности отдельных

исполнителей с возможностями организации».

а) «Извлечение уроков в масштабах организации» предполагает:

- сбор информации о различных внутренних и внешних событиях и из различных внутренних и внешних источников, включая описания историй успеха и неудач;
- проникновение в суть вещей за счет углубленного анализа собранной информации.

б) «Извлечение уроков, интегрирующих возможности отдельных исполнителей с возможностями организации» осуществляется посредством объединения знаний, моделей мышления и моделей поведения людей с ценностями организации. Это предполагает:

- создание ценностей организации, основанных на ее миссии, видении и стратегиях;
- поддержку инициатив, связанных с извлечением уроков, и демонстрацию высшим руководством своей лидирующей роли;
- стимулирование связей, обмена информацией, интерактивности и обмена знаниями как внутри, так и вне организации;
- обеспечение функционирования систем извлечения уроков и распространения знаний;
- признание компетентности персонала, поддержку и материальное поощрение деятельности по ее повышению путем извлечения уроков и распространения знаний;
- высокую оценку творческого подхода, поддержку многообразия мнений различных работников организации.

Оперативный доступ к таким знаниям и их использование могут повысить способность организации управлять своим устойчивым успехом и поддерживать его.



## Методика самооценки

### А.1 Введение

Самооценка представляет собой всесторонний и систематический анализ деятельности организации, а также достигнутых ею результатов по сравнению с выбранным эталоном.

Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени зрелости ее системы менеджмента. Она также способна помочь в выявлении областей, требующих совершенствования и/или инноваций, и в установлении приоритетов в отношении последующих действий.

Организации следует использовать самооценку для выявления возможностей для совершенствования и инноваций, установления приоритетов и разработки планов действий с целью достижения устойчивого успеха. Результаты самооценки будут показывать сильные и слабые стороны, уровень зрелости организации и, в случае повторного проведения, достижения организации за определенный период времени. Результаты самооценки организации могут представлять собой ценную информацию для проведения анализов со стороны руководства. Помимо этого в самооценке заложен механизм извлечения уроков, способный дать более правильное представление о видении организации и стимулировать вовлечение в ее деятельность заинтересованных сторон.

Методика самооценки, приведенная в настоящем приложении, основана на указаниях, содержащихся в настоящем международном стандарте, и включает отдельные таблицы самооценки для ключевых элементов и комментарии к ним. Таблицы самооценки могут использоваться в том виде, как они приведены, или могут быть трансформированы в вид, удобный для организации.

*ПРИМЕЧАНИЕ. В отличие от самооценки аудиты используются для определения того, в какой степени выполнены требования к системе менеджмента качества. Выводы по аудиту используются для оценки результативности системы менеджмента качества и для выявления возможностей для улучшения.*

### А.2 Модель зрелости

Зрелая организация функционирует результативно и эффективно и добивается устойчивого успеха за счет:

- понимания и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- мониторинга изменений среды, в которой существует организация;
- выявления возможных областей для улучшения и инноваций;
- установления и развертывания стратегий и политик;
- установления и развертывания соответствующих целей;
- осуществления менеджмента ее процессов и ресурсов;
- демонстрации доверия к своим работникам, ведущего к росту их мотивации, приверженности компании и вовлеченности в деятельность по улучшению;
- установления взаимовыгодных отношений с поставщиками и другими партнерами.

В данной методике самооценки используются пять уровней зрелости, которые в случае необходимости могут быть расширены для включения дополнительных уровней или адаптированы другим образом к потребностям организации. На рис. А.1 приведен общий пример того, как критерии деятельности могут быть увязаны с уровнями зрелости в табличном формате. Организации следует

анализировать свою деятельность по отношению к установленным критериям, выявлять текущие уровни зрелости и определять свои сильные и слабые стороны. Критерии более высоких уровней зрелости могут помочь организации в понимании вопросов, требующих рассмотрения, и в определении улучшений, необходимых для достижения более высоких уровней зрелости. Таблицы А.1 – А.7 служат примерами таблиц, заполненных на основе настоящего международного стандарта.

Ключевой элемент	Уровень зрелости на пути к достижению устойчивого успеха				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерий 1 Базовый уровень				Критерий 1 Наилучший опыт
Элемент 2	Критерий 2 Базовый уровень				Критерий 2 Наилучший опыт
Элемент 3	Критерий 3 Базовый уровень				Критерий 3 Наилучший опыт

**Рис. А.1. Общая модель элементов самооценки и критериев, связанных с уровнями зрелости**

### **А.3 Самооценка ключевых элементов**

Данную самооценку следует периодически проводить высшему руководству для получения общего представления о поведении организации и текущих показателях ее деятельности (см. таблицу А.1).

### **А.4 Самооценка детализированных элементов**

Данная самооценка предназначена для проведения руководителями оперативного звена и владельцами процессов для получения более полного представления о поведении организации и текущих показателях ее деятельности.

Элементы такой самооценки содержатся в таблицах А.2 – А.7 и соотнесены с разделами настоящего международного стандарта. Однако организация может определить дополнительные или другие критерии для удовлетворения своих собственных конкретных потребностей. Если этого достаточно, самооценка может быть ограничена рамками любой отдельно взятой таблицы.

### **А.5 Использование методов самооценки**

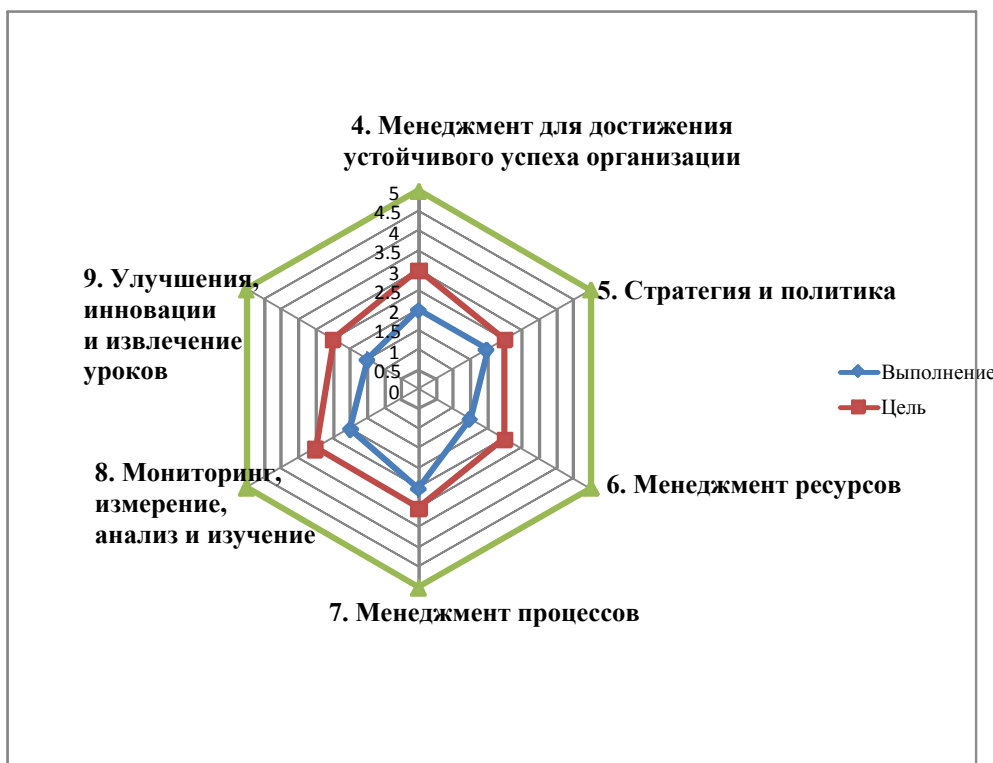
Поэтапная методика проведения организацией самооценки состоит в том, чтобы:

- а) определить область самооценки с точки зрения оцениваемых частей организации и типа оценки, например:
  - самооценка ключевых элементов;
  - самооценка детализированных элементов, основанных на данном международном стандарте;
  - самооценка детализированных элементов, основанных на данном международном стандарте,

с добавлением дополнительных или новых критериев или уровней;

- b) определить ответственного за самооценку и сроки ее проведения;
- c) определить порядок проведения самооценки: группой (межфункциональной или другой соответствующей группой) либо отдельными исполнителями. Процессу самооценки может способствовать назначение координатора;
- d) определить уровни зрелости каждого отдельного процесса организации. Это следует проводить путем сопоставления текущего положения дел в организации с примерами, перечисленными в таблицах, и указания элементов, уже применяемых организацией, начиная с уровня 1 и переходя к более высоким уровням зрелости. Текущим уровнем зрелости считается наивысший уровень зрелости, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня;
- e) отразить полученные результаты в отчете. Это позволяет фиксировать результаты, достигнутые за определенный период времени, и способствует распространению информации как внутри организации, так и за ее пределами. Использование в таком отчете графических изображений может помочь распространению информации о достигнутых результатах (см. пример на рис. А.2);
- f) оценить текущие показатели функционирования процессов организации и выявить области для улучшения и/или инноваций. Следует выявлять такие возможности по ходу процесса оценки и разрабатывать соответствующие планы действий.

Организация может находиться на разных уровнях зрелости в отношении разных элементов. Анализ расхождений может помочь высшему руководству в планировании мер по улучшению и/или внедрению инноваций, необходимых для перевода отдельных элементов на более высокий уровень, и в установлении их приоритетности.



**Рис. А.2. Пример иллюстрации результатов самооценки**

## **А.6 Результаты самооценки и планирование улучшений и инноваций**

По результатам проведения самооценки следует составить план улучшений и/или инноваций, который следует использовать в качестве исходной информации при проведении высшим руководством планирования и анализа на основе элементов настоящего международного стандарта.

Информация, полученная в результате самооценки, может также использоваться:

- для проведения сравнительного анализа и распространения знаний внутри организации (сравнения могут проводиться между процессами организации и, где это применимо, между подразделениями);
- для бенчмаркинга с другими организациями;
- для мониторинга успехов, достигнутых организацией за определенный период времени, путем периодического проведения самооценок;
- для выявления областей для улучшения и установления приоритетов.

На данном этапе организации следует распределить обязанности и ответственность за выбранные действия, оценить и выделить необходимые ресурсы, а также определить ожидаемые выгоды и все связанные с этими действиями риски.

**Таблица А.1**

### **Самооценка ключевых элементов. Соотношение между ключевыми элементами и уровнями зрелости**

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>На что неацелен менеджмент?</b> <i>(Управление)</i>	Акцент на продукцию, акционеров и некоторых потребителей при ситуативном реагировании на изменения проблемы и возможности.	Акцент на потребителей и законодательные / нормативные требования с некоторой долей структурированного реагирования на проблемы и возможности.	Акцент на работников организации и некоторые дополнительные заинтересованные стороны. Определены и реализуются процессы реагирования на проблемы и возможности.	Акцент на сбалансированный подход к потребностям выявленных заинтересованных сторон. Постоянно совершенствование выделено как часть основных усилий организации.	Акцент на сбалансированный подход к новым заинтересованным сторонам. Главной целью является достижение позиции наилучшей организации в своем классе.
<b>Каков подход руководства?</b> <i>(Управление)</i>	Подход реактивный, основан на командном принципе.	Подход реактивный, основан на решениях руководителей разного уровня.	Подход активный, право принятия решений делегировано вниз.	Подход активный, характерный умный активным участием работников организации в принятии	Подход активный, направленный на извлечение уроков и наделение полномочиями работников

				решений.	всех уровней.
<p><b>Как определяется то, что важно?</b></p> <p><i>(Стратегия и политика)</i></p>	Решения основаны на неофициальных данных, полученных с рынка и из других источников.	Решения основаны на потребностях и ожиданиях потребителей.	Решения основаны на стратегии и увязаны с потребностями и ожиданиям и заинтересованных сторон.	Решения основаны на развертывании стратегии в потребности производства и производственные процессы.	Решения основаны на потребностях обеспечения гибкости, маневренности и стабильности и деятельности.
<p><b>Что нужно для получения результатов?</b></p> <p><i>(Ресурсы)</i></p>	Менеджмент ресурсов осуществляется по ситуации.	Менеджмент ресурсов осуществляется результативно.	Менеджмент ресурсов осуществляется эффективно.	Менеджмент ресурсов осуществляется эффективно, с учетом дефицита конкретных ресурсов.	Менеджмент и использование ресурсов спланированы, эффективно структурированы и удовлетворяют заинтересованные стороны.
<p><b>Как организованная деятельность?</b></p> <p><i>(Процессы)</i></p>	Несистемный подход к организации деятельности, имеется лишь несколько основных рабочих процедур или инструкций.	Деятельность организована по функциональному принципу при наличии базовой системы менеджмента качества.	Деятельность организована в рамках основанной на процессном подходе системы менеджмента качества, которая результативна и эффективна и обладает необходимой гибкостью.	Существует система менеджмента качества, которая является результативной и эффективной с хорошим взаимодействием между ее процессами и обеспечивает маневренность и улучшение. Процессы направлены на удовлетворение потребностей выявленных	Существует система менеджмента качества, которая способствует инновационному подходу и бенчмаркингу и направлена на удовлетворение потребностей и ожиданий как уже выявленных, так и новых заинтересованных сторон.

				заинтересованных сторон.	
<p><b>Как достигаются результаты?</b></p> <p><i>(Мониторинг и измерение)</i></p>	<p>Достижение результатов носит случайный характер. Корректирующие действия осуществляются по специальным случаям.</p>	<p>Достигаются некоторые из прогнозируемых результатов. Корректирующие и предупреждающие действия осуществляются систематическим образом.</p>	<p>Прогнозируемые результаты достигаются, особенно в отношении выявленных интересов сторон. Реализован последовательный подход к использованию мониторинга, измерений и улучшений.</p>	<p>Имеют место последовательно достигаемые, позитивные, прогнозируемые результаты с устойчивой тенденцией. Улучшения и инновации реализуются систематическим образом.</p>	<p>Достигнутые результаты выше средних показателей по отрасли и поддерживаются на данном уровне в течение длительного времени. Улучшения и инновации осуществляются во всей организации.</p>
<p><b>Как осуществляется мониторинг результатов?</b></p> <p><i>(Мониторинг и измерение)</i></p>	<p>Используются финансовые, коммерческие показатели, а также показатели производительности.</p>	<p>Осуществляется мониторинг удовлетворенности потребителей, ключевых процессов создания продукции и деятельности поставщиков.</p>	<p>Осуществляется мониторинг удовлетворенности работников организации и ее интересов сторон.</p>	<p>Ключевые показатели деятельности увязаны со стратегией организации и используются для мониторинга.</p>	<p>Ключевые показатели деятельности и всех процессов в реальном масштабе времени являются объектом мониторинга, показатели деятельности оперативно доводятся до сведения соответствующих заинтересованных сторон.</p>
<p><b>Как определяются приоритетность мер по улучшению?</b></p> <p><i>(Улучшения, инновации и извлечение уроков)</i></p>	<p>Приоритетность мер по улучшению определяется ошибками, претензиями и или финансовыми показателями.</p>	<p>Приоритетность мер по улучшению определяется информацией о степени удовлетворенности потребителей или</p>	<p>Приоритетность мер по улучшению определяется потребностями и ожиданиями и некоторых заинтересованных</p>	<p>Приоритетность мер по улучшению определяется тенденцией и сведениями, полученными</p>	<p>Приоритетность мер по улучшению определяется сведениями, полученными от новых ожидаемых заинтересованных сторон.</p>

		корректирующими и предупреждающими действиями.	сторон, а также поставщиков и работников организации.	ыми от заинтересованных сторон, а также результатами анализа изменений в социальной, экологической и экономической сферах.	
<b>Как организован процесс извлечения уроков?</b>  (Улучшения, инновации и извлечение уроков)	Извлечение уроков носит случайный характер, происходит на уровне отдельных работников.	В организации и систематически извлекают уроки из достигнутых успехов и допущенных ошибок.	В организации и внедрены систематически осуществляемый процесс извлечения уроков и распространения этого опыта внутри коллектива.	В организации создана культура извлечения уроков и распространения соответствующего опыта внутри коллектива, нацеленная на постоянное улучшение.	В процессы извлечения уроков в организации вовлечены соответствующие заинтересованные стороны, эти процессы способствуют творчеству и внедрению инноваций.
<i>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.</i>					

Таблица А.2

### Самооценка детализированных элементов раздела 4 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации»

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>4.1 (Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации) Общие положения</b>	Система менеджмента качества функционально ориентирована и основана на процедурах.	Имеется система менеджмента качества, основанная на процессном подходе.	Имеется система менеджмента качества, охватывающая всю организацию и основанная на восьми принципах менеджмента качества.	Система менеджмента организации расширена для включения других аспектов, например: экологического	Система менеджмента обеспечивает полное развертывание политики организации.

				менеджмента, менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности и труда и т.д.	
<b>4.2 Устойчивый успех</b>	Реальные показатели деятельности и организаци и ежегодно сопоставляются при проведении анализа с бюджетом.	Проводятся регулярные сравнения показателей деятельности и с бизнес-планом.	Результаты свидетельствуют о последовательном улучшении деятельности и в течение нескольких последних лет.	За последние годы удалось добиться устойчивого улучшения деятельности, при этом имеются планы улучшений на ближайшую перспективу, например на следующие два года.	За последние годы удалось добиться устойчивого улучшения деятельности, при этом имеются планы улучшений на длительную перспективу, например на следующие пять лет.
<b>4.3 Среда, в которой существует организация</b>	Организация реагирует на изменения, которые ее затрагивают.	Имеются планы предотвращения повторного возникновения старых проблем.	Периодически проводятся оценки рисков для изучения их потенциального влияния на организацию.	Разработаны планы действий в чрезвычайных обстоятельствах для снижения всех выявленных рисков.	Оценка рисков и соответствующее планирование являются в организации постоянными процессами, направленными на снижение всех рисков.
<b>4.4 Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания</b>	Главной целью организаци и является получение ежегодной прибыли.	Организаци ей движут потребности и ожидания потребителей.	Потребности и ожидания заинтересованных сторон удовлетворяются везде, где это	Потребности и ожидания заинтересованных сторон служат основой для принятия	Потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон



			возможно.	решений высшим руководством.	удовлетворены в течение последних нескольких (например трех) лет.
<p><i>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.</i></p>					

Таблица А.3

**Самооценка детализированных элементов раздела 5 «Стратегия и политика»**

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>5.1 (Стратегия и политика) Общие положения</b></p> <p><b>5.2 Разработка стратегии и политики</b></p>	<p>Процесс планирования имеет характер «от случая к случаю». Стратегия, политика и цели определены лишь частично. Исходная информация для формулирования политики и стратегии собирается «от случая к случаю», при этом учитываются только аспекты, относящиеся к продукции и финансовым показател</p>	<p>Имеет место структурированный процесс выработки стратегии и политики. Процесс выработки стратегии и политики включает анализ потребностей и ожиданий потребителей наряду с анализом законодательных и нормативных требований.</p>	<p>Процесс выработки стратегии и политики получил дальнейшее развитие, чтобы включить в себя анализ потребностей и ожиданий широкого круга заинтересованных сторон. Разработка планов осуществляется после оценки потребностей и ожиданий соответствующих заинтересованных сторон. Процесс планирования включает рассмотре</p>	<p>Действует структурированный подход к выработке стратегии, политики и целей. Стратегия и политика охватывают аспекты, касающиеся соответствующих заинтересованных сторон. Результаты функционирования процессов организации по выработке стратегии и политики согласованы с потребностями заинтересованных сторон. До утвержде</p>	<p>Можно продемонстрировать, что стратегия привела к достижению целей организации и оптимизации удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны содействуют успеху организации и вносят в него свой вклад; можно быть уверенным в том, что их вклад останется на прежнем уровне.</p>

	ям.		ние меняющих ся внешних тенденций и потребнос тей заинтересо ванных сторон; при необходим ости осуществл яется соответств ующая корректир овка. Положите льные результаты могут быть связаны с применяем ыми в прошлом стратегиче скими подходами	ия планов оценивают ся и изучаются угрозы, возможнос ти и наличие ресурсов. Осуществл яется структури рованный и периодиче ски проводим ый анализ процессов планирова ния.	Можно быть уверенны м, что успехи будут устойчив ыми. Действую т результат ивные механизм ы монитори нга и отчетност и, включая использов ание при планиров ании информац ии, полученн ой от заинтерес ованных сторон.
<b>5.3 Развертыван ие стратегии и политики</b>	В повседнев ной деятельно сти использу ются и развертыв аются краткосо чные цели.	Стратегия и политики преобразу ются в цели для различных уровней организац ии. Планы разрабаты ваются на основе сбалансир ованного учета потребнос тей и ожиданий потребите лей. Происход ит дальнейше	Оценивает ся ход работ по достижени ю стратегиче ских целей организац ии. Анализиру ются положител ные и отрицатель ные расхожден ия с планом, и принимаю тся соответств ующие меры.	Для каждого процесса и уровня организац ии определен ы измеримые цели, согласующ иеся со стратегией . Система менеджме нта анализиру ется и актуализир уется в соответств ии с изменения ми в	Стратегия , а также планиров ание и развертыв ание политики регулярно анализир уются и актуализи руются, используя данные, полученн ые в результат е монитори нга и анализа среды, в которой существу ет

		е развитие стратегии и политики, потребности потребителей преобразуются в четко определенные процессы и цели. Они служат основой для анализа и аудита деятельности.		стратегии. Оценка хода работ по достижениям целей указывает на наличие многочисленных позитивных тенденций.	организация. Анализ предыдущей деятельности может показать, что организация способна преодолеть как ожидаемые, так и непредвиденные новые трудности.
<b>5.4 Распространение информации о стратегии и политике</b>	Распространение информации носит реактивный характер.	Определен и внедрен процесс внешнего и внутреннего обмена информацией.	Имеются результаты системы для доведения изменений в стратегии и планах до сведения соответствующих работников в организации.	Изменения в политике доводятся до сведения соответствующих заинтересованных сторон и всех уровней организации.	Результативность процессов коммуникации периодически анализируется. Существуют доказательства того, что процессы коммуникации отвечают потребностям заинтересованных сторон.
<p><i>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.</i></p>					

Таблица А.4

Самооценка детализированных элементов раздела 6 «Менеджмент ресурсов»

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения</b>	Ресурсы определяются и выделяются от случая к случаю.	Внедрен процесс планирования ресурсов, включая выявление потребности и в ресурсах, их предоставление и мониторинг использования.	Периодически проводится анализ наличия и пригодности ресурсов. Планирование ресурсов охватывает как краткосрочные, так и долгосрочные цели.	Оцениваются риски, связанные с потенциальным дефицитом ресурсов. Подходы организации и к менеджменту ресурсов подтвердил и свою результативность и эффективность.	Для поиска возможности улучшения деятельности по планированию ресурсов применяется бенчмаркинг.
<b>6.2 Финансовые ресурсы</b>	Ресурсы определяются и распределяются от случая к случаю. Используется краткосрочное финансовое планирование.	Внедрен процесс прогнозирования, мониторинга и контроллинга финансовых ресурсов. Управление финансами структурировано систематическим образом.	Периодически осуществляются анализы результативности использования финансовых ресурсов. Выявляются финансовые риски.	Финансовые риски снижаются. Прогнозируются и планируются будущие финансовые потребности.	Выделены финансовые ресурсы способствующие достижению целей организации. Постоянно действует процесс переоценки выделенных ресурсов.
<b>6.3 Работники в организации</b>	Работники рассматриваются как необходимый ресурс, но лишь несколько целей в отношении их связаны со стратегией организации. Подготовка кадров проводится	Работников признают в качестве необходимого ресурса с поставленными в отношении их целями, которые связаны со стратегией организации. Действует программа анализа необходимо	Персоналу определены четкие обязанности и задачи в отношении процессов и известно, как они связаны между собой в рамках организации. Разработана система повышения	Широко используется внутренняя информационная система, обеспечивающая создание коллективных знаний. Организована подготовка кадров для повышения профессион	Внешняя информационная система способствует вовлечению всех работников в организации. Работники внутри организации участвуют в

	не систематически, а в основном по просьбе отдельных работников . Анализ необходим ой компетентности осуществляется только применительно к нескольким должностям.	й компетентности. Повышение компетентности является частью общего плана, который связан со стратегией организации. Осуществляется сбор предложений по улучшению.	и оценки уровня мастерства, включающая в себя наставничество и обучение.	альных навыков в целях развития творческого подхода и улучшения деятельности. Работники организации знают уровень своей компетентности и то, каким образом они могут внести максимальный вклад в улучшение деятельности организации. Хорошо развит процесс планирования карьерного роста.	разработке новых процессов. Передовой опыт находит достойное признание .
<b>6.4 Партнеры и поставщики</b>	Связи с поставщиками ограничены выставлением заявок на подряд, размещением заказов или решением проблем.	Имеются процессы коммуникации с поставщиками, выбора, оценки, повторной оценки и ранжирования поставщиков.	Поставщик и партнеры идентифицированы в соответствии со стратегическими потребностями или рискам. Применяются процессы развития взаимоотношений с поставщиками и менеджмента этих взаимоотношений.	С партнерами осуществляется открытый обмен информацией в отношении потребностей и стратегии.	Данные демонстрируют, что партнеры заинтересованы в успехе организации и вносят свой вклад в эти успехи.
<b>6.5 Инфраструктура</b>	Имеется базовая инфраструктура.	Осуществляется планирование и управление	Периодически проводится анализ инфраструктуры	Выявляются риски в отношении инфраструктуры, и	Показатели деятельности инфраструктуры

		инфраструктурой организации. Принимаются во внимание законодательные и нормативные требования.	туры и связанных с ней процессов с учетом будущего.	осуществляются в соответствии с требованиями предупреждающие действия.	туры и затраты на нее выгодно отличаются от этих показателей в аналогичных организациях. Для снижения потенциальных угроз и выявления возможностей применяется планирование действий в чрезвычайных обстоятельствах.
<b>6.6 Производственная среда</b>	Обеспечены основные показатели производственной среды.	Действует процесс, обеспечивающий соответствие производственной среды всем применимым законодательным и нормативным требованиям.	Периодически проводится анализ эффективности и результативности производственной среды.	Данные показывают, что производственная среда способствует повышению производительности труда, творческому подходу и обеспечению хорошего самочувствия работников.	Внедренные процессы совершенствования производственной среды способствуют повышению конкурентоспособности и показывают хорошую сопоставимость с аналогичными организациями.
<b>6.7 Знания, информация и технологии</b>	Имеются базовые знания, информация, а также технологические подходы и системы.	Внедрен процесс идентификации, получения, защиты, использования и оценки	Происходит обмен информацией, знаниями и технологиями в рамках организации, и	Осуществляется обмен информацией, знаниями и технологиями с партнерами и другими	Результаты менеджмента информации, знаний и технологий

		информации, знаний и технологий. Внедрена базовая система коммуникации для распространения информации.	периодически проводится их анализ. Важнейшие технологии контролируются на патентную чистоту и получение, при необходимости, вторичного права на применение	заинтересованными сторонами.	показывают их хороший уровень по сравнению с другими организациями.
<b>6.8 Природные ресурсы</b>	Менеджмент использует природные ресурсы, используя в очень ограниченном объеме.	Действует процесс определения природных ресурсов, требующихся организации, и управления их использованием.	Процессы включают в себя измерение того, насколько эффективно используются природные ресурсы. Оцениваются риски, связанные с дефицитом природных ресурсов, и принимаются меры по обеспечению непрерывности их поставок в будущем.	Существуют процессы оптимизации и использования природных ресурсов и изучения возможностей использования альтернативных ресурсов. Организацией разработаны процессы, учитывающие потребность и в охране окружающей среды на всем протяжении жизненного цикла продукции.	Организация может продемонстрировать, что ее подход к использованию природных ресурсов отвечает текущим потребностям без ущерба для будущих поколений. Осуществляется взаимодействие с внешними организациями и другими заинтересованными сторонами, а также бенчмаркинг по отношению к ним по вопросам использования природных ресурсов.
<p><i>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.</i></p>					

Таблица А.5

Самооценка детализированных элементов раздела 7 «Менеджмент процессов»

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>7.1 (Менеджмент процессов) Общие положения</b></p> <p><b>7.2 Планирование процессов и управление процессами</b></p>	<p>Планирование и менеджмент процессов носит неофициальный и случайный характер.</p>	<p>Определены ключевые процессы, такие, как процессы, относящиеся к удовлетворению потребителя и созданию продукции, и осуществляются их менеджмент. Определены взаимосвязи между процессами, и осуществляются менеджмент этих взаимосвязей. Систематически измеряется результативность процессов, и принимаются необходимые меры.</p>	<p>Планирование процессов увязано с развертыванием стратегии. Потребности и ожидания идентифицированных заинтересованных сторон используются как исходные данные для планирования процессов. Может быть продемонстрировано повышение эффективности процессов. Процессы обеспечиваются предсказуемые результаты. Эффективность и результативность процессов организации анализируются.</p>	<p>Может быть продемонстрировано повышение маневренности, гибкости и инновационности процессов. При планировании процессов принимают внимание все соответствующие заинтересованные стороны. Существует действенный подход к выявлению и разрешению конфликтов на стыках процессов.</p>	<p>Показатели функционирования процессов сопоставляются с показателями ведущих организаций, и результаты сопоставления используются при планировании процессов. Результаты функционирования ключевых процессов превышают средний показатель для данной отрасли.</p>
<p><b>7.3 Обязанности, ответственность и полномочия, связанные с процессами</b></p>	<p>Обязанности в отношении процессов определяются от случая к случаю.</p>	<p>Четко определены обязанности и полномочия, связанные с менеджментом процессов (например, для «владельцев процессов»)</p>	<p>Выработана политика предотвращения и разрешения возможных споров при менеджменте процессов.</p>	<p>Постоянно повышается компетентность владельцев процессов.</p>	<p>Имеет место обмен извлеченными уроками между владельцами и процессов и заинтересованными сторонами.</p>



*ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.*

Таблица А.6

**Самооценка детализированных элементов раздела 8 «Мониторинг, измерение, анализ и изучение»**

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>8.1 (Мониторинг, измерение, анализ и изучение) Общие положения</b></p> <p><b>8.2 Мониторинг</b></p>	<p>Мониторинг проводится от случая к случаю, соответствующие процессы отсутствуют.</p> <p>При мониторинге акцент делается на продукцию. Меры принимаются только при возникновении проблем с продукцией или с менеджментом (т.е. в кризисных ситуациях). Несмотря на сбор информации и о применимых законодательных и нормативных требованиях, анализ изменений в требованиях проводится только от случая к случаю.</p>	<p>Периодически осуществляется процесс мониторинга.</p> <p>Мониторинг ориентирован на потребителя.</p> <p>Систематически проводится мониторинг потребности и ожиданий потребителя.</p> <p>За счет специально разработанных механизмов систематически отслеживаются изменения в законодательных и нормативных требованиях.</p>	<p>Процесс мониторинга регулярно оценивается для повышения его результативности.</p> <p>Мониторинг ориентирован на поставщиков и частично на работников организации и другие заинтересованные стороны.</p> <p>В плановом порядке осуществляется сбор информации от поставщиков партнеров.</p> <p>Информация от работников организации собирается только в случае нарушений.</p> <p>Проводится мониторинг текущих способностей процессов.</p> <p>Процессы отслеживаются</p>	<p>Процесс мониторинга имеет систематизированный и плановый характер и включает перекрестные сверки с внешними источниками и данными.</p> <p>Оценка требований к ресурсам носит систематизированный и планомерный характер.</p> <p>Сбор информации от работников организации и потребителей осуществляется путем профессионально проводимых опросов и посредством использования других механизмов, таких, как фокус-группы (специально подобранные группы для тематического опроса)</p>	<p>Процесс мониторинга позволяет получать достоверные данные и выявлять тенденции.</p> <p>Мониторинг акцентирует внимание на тенденциях в отрасли, в которой действует организация, технологий и положении с рабочей силой и направлен на оптимизацию использования и улучшение ресурсов.</p> <p>Мониторинг происходящих или предполагаемых изменений в экономической политике, спросе на продукцию, вопросах охраны окружающей</p>

			ия законодател ьных и нормативны х требований являются результатив ными и эффективн ыми.	– прим. перев.).	й среды или в социальных и культурных аспектах, которые могут повлиять на деятельност ь организаци и, осуществля ется в плановом порядке.
<p><b>8.3.1 (Измерение) Общие положения</b></p> <p><b>8.3.2 Ключевые показатели деятельности</b></p>	Имеется весьма ограниченн ое количество данных, полученных в результате измерений и оценок, для обосновани я управленче ских решений или отслеживан ия осуществля емых действий. Используют ся базовые показатели (такие, как финансовые критерии, своевремен ность поставок, количество жалоб от потребителе й, судебные предупрежд ения и штрафы). Данные не всегда носят достоверны й характер.	Существует официа льный набор определе ний для ключевых показателей , связанных со стратегией и основными процессами организаци и. Показатели главным образом основаны на использова нии внутренних данных. Управленче ские решения опираются на результаты анализов функциони рования системы менеджмен та качества и дополнител ьных ключевых показателей деятельност и.	Цели на уровне процессов связаны с ключевыми показателям и деятельност и. Имеющиеся данные позволяют продемонст рировать, как показатели деятельност и организаци и соотносятся с аналогичны ми показателям и других организаци й. Основные условия достижения успеха идентифици рованы и прослежива ются путем использова ния подходящи х, удобных для практики показателей . Управленче	Имеющиеся данные позволяют продемонст рировать, как изменяются ключевые показатели деятельност и во времени. Осуществля ется мониторинг развертыва ния стратегии и целей. Показатели деятельност и установлен ы, широко распростран ены и используются для принятия стратегическ их решений в отношении тенденций и для долгосрочн ого планирован ия. Систематич еский анализ данных позволяет прогнозиро	Систематич еский анализ обширного массива данных позволяет уверенно прогнозиро вать будущие показатели деятельност и. Показатели способству ют принятию обоснованн ых стратегическ их решений. Осуществля ется выбор КПД и их оценка в целях получения достоверно й информаци и для прогнозиро вания тенденций и принятия стратегическ их решений. В качестве средства для установлен ия

			ские решения в полной мере опираются на достоверные данные, полученные от измерительных систем.	вать будущие показатели деятельности.	приоритето в в улучшениях проводится анализ рисков.
<p><b>8.3.3 Внутренние аудиты</b></p> <p><b>8.3.4 Самооценка</b></p>	<p>Осуществляется сбор некоторых данных, но какая-либо официальная методика не применяется.</p> <p>Аудиты проводятся реактивным образом, в ответ на проблемы, жалобы потребителей и т.п. Собранные данные в основном используются для решения проблем с продукцией.</p>	<p>На регулярной основе осуществляется сбор некоторых данных о ключевых процессах. Результаты аудитов систематически используются для анализа системы менеджмента.</p> <p>Самооценка носит ограниченный характер. Данные и результаты оценок начались использоваться в предупреждающих целях.</p>	<p>Сбор данных осуществляется в рамках структурированного процесса. В случае необходимости для верификации и данных проводятся квалификационные исследования, особенно когда данные основаны на суждениях, мнениях и т.п.</p> <p>Аудиты обеспечивают точность данных и результативность системы менеджмента.</p> <p>Проводятся самооценки, и их результаты используются для определения степени зрелости организации и улучшения ее деятельности в целом.</p>	<p>Процессы сбора данных подвергаются постоянному оцениванию, и их результативность и эффективность повышаются.</p> <p>Результаты самооценок используются в процессе стратегического планирования.</p> <p>Выявленные разрывы с более высокими уровнями зрелости сопоставляются с видением и стратегией, и организация осуществляет плановым образом действия по ликвидации выявленных разрывов.</p>	<p>Организация вовлекает заинтересованные стороны в проведение своих аудитов, чтобы помочь выявить дополнительные возможности для улучшений. Самооценки проводятся на всех уровнях организации.</p>

<p><b>8.3.5 Бенчмаркинг</b></p>	<p>Взаимный обмен передовым опытом в рамках организации и ничтожен. В ряде случаев проводятся сравнения некоторых видов продукции с аналогичной продукцией, имеющейся на рынке.</p>	<p>Высшее руководство способствует выявлению и распространению передового опыта. Проводится анализ некоторых видов продукции основных конкурентов и сопоставление с этой продукцией.</p>	<p>Руководство организации в некоторой степени поддерживает осуществление внешнего бенчмаркинга (в отношении продукции, процессов и операций).</p>	<p>Разработана методология бенчмаркинга. Ключевые показатели деятельности и подвергаются внутреннему и внешнему бенчмаркингу на основе структурированной методологии.</p>	<p>Бенчмаркинг используется систематически как средство выявления возможностей для улучшения, инноваций и извлечения уроков. В организацию часто обращаются представители внешних субъектов с предложением выступить в роли партнера по бенчмаркингу.</p>
<p><b>8.4 Анализ</b></p>	<p>Существуют лишь единичные примеры анализа данных. В качестве объектов для анализа данных используются только экономические и финансовые цели. Жалобы потребителей анализируются в ограниченном объеме.</p>	<p>Периодически проводится соответствующей внешней и внутренней информации. Используются некоторые базовые статистические методы. Проводится оценка степени удовлетворения и потребностей и ожиданий потребителей. Улучшение качества продукции основано на результатах таких анализов.</p>	<p>Систематически проводимый анализ основан на широком использовании статистических методов. Результаты анализов используются для выявления потребностей и ожиданий соответствующих заинтересованных сторон. Результативные решения и действия основаны на анализе информации.</p>	<p>Процесс анализа используется для оценки новых ресурсов, материалов и технологий. Результативность процесса анализа повышается за счет обмена результатам и анализа с партнерами или другими источниками и знаний. Выявление особых характеристик продукции и добавление для заинтересованных</p>	<p>Анализируются и используются соответствующие политические, экологические, социальные, технологические и сравнительные данные. Выявляются и анализируются риски и возможности, которые могут отразиться на достижении краткосрочных и долгосрочных целей. Стратегические и политические</p>

		Периодически анализируется влияние на процессы и продукцию изменений в законодательных и нормативных требованиях.		анных сторон ценности в продукции основываются на результатах анализа информации.	ие решения основаны на информации, собираемой и анализируемой в плановом порядке.
<b>8.5 Изучение информации, полученной в результате мониторинга, измерения и анализа</b>	Изучение информации осуществляется от случая к случаю. Изучение информации и часто носит реактивный характер.	Проводятся периодические изучения для оценки успехов в достижении целей в области качества и оценки функционирования системы менеджмента качества. В ходе изучения оцениваются все действующие проекты и действия по улучшению для того, чтобы оценить степень реализации относящихся к ним планов и достижения соответствующих целей.	Регулярно проводятся систематические изучения ключевых показателей деятельности и связанных с ними целей. В случае выявления негативных тенденций принимаются соответствующие меры. Изучение информации позволяет оценить степень адекватности выделенных ресурсов.	Результаты изучения информации доводятся до сведения заинтересованных сторон для стимулирования сотрудничества и извлечения уроков. Проводятся внутренние сравнения для выявления и распространения передового опыта.	Различные источники информации указывают на хорошие показатели деятельности организации во всех стратегических и производственных областях. Результатам и изучений обмениваются с партнерами как исходной информацией для улучшения качества продукции и процессов, что может повлиять на уровень деятельности и партнеров и степень их удовлетворенности. Результаты изучения указывают на результативность принятых мер.



**ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ ВОСТРЕБОВАННЫХ ВО ВСЕМ МИРЕ!**



Москва Алматы Ташкент Бишкек  
Тел: +7 499 346 77 14 Тел: +7 727 356 45 10 Тел: +99 871 140 04 40 Тел: +996 312 963 164  
E-mail: [info@cert-academy.org](mailto:info@cert-academy.org) [www.cert-academy.org](http://www.cert-academy.org)

*ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.*

Таблица А.7

**Самооценка детализированных элементов раздела 9 «Улучшения, инновации и извлечение уроков»**

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>9.1 (Улучшения, инновации и извлечение уроков) Общие положения</b></p> <p><b>9.2 Улучшения</b></p>	<p>Меры по улучшению принимаются от случая к случаю на основании жалоб потребителей или претензий надзорных органов.</p>	<p>Внедрены базовые процессы улучшения, основанные на корректирующих и предупреждающих действиях. Организация проводит обучение по тематике постоянного улучшения.</p>	<p>Усилия по улучшению могут быть продемонстрированы в отношении большинства видов продукции и основных процессов организации. Направленность процессов улучшения увязана со стратегией и целями организации. Действуют системы признания коллективов и отдельных исполнителей, стимулирующие получать стратегически значимые улучшения. Процессы постоянного улучшения действуют на некоторых уровнях организации, а также в отношении</p>	<p>Результаты, полученные от реализации процессов улучшения, улучшают деятельность организации. Процессы улучшения периодически анализируются. Улучшения касаются продукции, процессов, организационных структур, модели производства и системы менеджмента организации.</p>	<p>Имеются данные, указывающие на существование тесной взаимосвязи между мерами по улучшению и достигнутым организационным результатом, превышающим средний уровень по отрасли. Улучшение представляет собой повседневную деятельность во всей организации, равно как и в организациях ее поставщиков и партнеров. Улучшения ориентированы на улучшение деятельности организации, включая ее способности</p>

			и поставщиков и партнеров.		ть извлекать уроки и меняться.
<b>9.3 Инновации</b>	Количество инноваций ограничено. Новая продукция внедряется от случая к случаю при отсутствии планирования инноваций.	Инновационная деятельность основана на данных, касающихся потребности и ожиданий потребителя.	Процесс внедрения новых видов продукции и процессов способен выявить изменения среды, в которой существует организация, для планирования инноваций.	Инновационные приоритеты устанавливаются на основании баланса между их насущностью, наличием ресурсов и стратегией организации. В инновационные процессы вовлечены поставщики и партнеры. Результативность и эффективность инновационных процессов регулярно оцениваются как часть процесса извлечения уроков. Инновации используются для совершенствования функционирования организации.	Инновационная деятельность превосходит возможные изменения среды, в которой существует организация. Разработаны планы предупреждающих действий для предотвращения или минимизации выявленных рисков, связанных с инновационной деятельностью. Инновации касаются продукции, процессов, организационных структур, модели производства и системы менеджмента организации.
<b>9.4 Извлечение уроков</b>	Организация извлекает некоторые уроки из жалоб. Извлечение уроков	Извлечение уроков носит реактивный характер и основано на систематиче	Имеют место плановые мероприятия, и форумы по обмену	Извлечение уроков признано одним из главных вопросов. Для обмена	Культура извлечения уроков позволяет брать на себя риски и



	<p>осуществляе тся на индивидуал ьной основе без обмена знаниями.</p>	<p>ском анализе проблем и других данных. Действуют процессы обмена информаци ей и знаниями.</p>	<p>информац ией. Внедрена система признания положител ьных результато в вносимых предложен ий или извлеченн ых уроков. Вопросы извлечени я уроков рассматри ваются при выработке стратегии и политики.</p>	<p>знаниями высшее руководство поощряет создание внутренних информацио нных сетей, налаживани е связей и интерактивн ость. Высшее руководство поддержива ет инициативы , связанные с извлечение уроков, и является само примером в этих вопросах. Способност ь организации к извлечению уроков объединяет компетентн ость отдельных работников с компетентн остью организации в целом. Извлечение уроков имеет фундамент альное значение для развития процессов улучшения и инноваций.</p>	<p>признават ь неудачи при условии, что это ведет к извлечени ю уроков из ошибок и к созданию возможнос тей для улучшени й. Для извлечени я уроков используе тся внешняя поддержка .</p>
<p><i>ПРИМЕЧАНИЕ. Текущим уровнем зрелости отдельных элементов является наивысший уровень, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня.</i></p>					

## Принципы менеджмента качества

### В.1 Введение

В настоящем приложении содержится описание восьми принципов менеджмента качества, лежащих в основе стандартов на системы менеджмента качества, подготовленных ISO/TC 176. Эти принципы могут использоваться высшим руководством в качестве руководящих указаний по улучшению деятельности организации.

В настоящем приложении дано стандартизированное описание данных принципов. Помимо этого в нем приведены примеры выгод, получаемых от их использования, и действий, которые, как правило, осуществляют руководители в связи с использованием данных принципов для улучшения деятельности организации.

### В.2 Принцип 1: Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому им следовало бы понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

#### а) Ключевые выгоды:

- Повышенный оборот и доля на рынке, достигнутые за счет гибкой и быстрой реакции на рыночные возможности.
- Более результативное использование ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителей.
- Повышенная приверженность потребителей, приводящая к повторному бизнес-сотрудничеству.

#### б) Применение принципа «ориентации на потребителя» обычно приводит:

- к изучению и пониманию потребностей и ожиданий потребителей;
- к обеспечению уверенности в том, что цели организации связаны с потребностями и ожиданиями потребителей;
- к передаче (распространению) информации о потребностях и ожиданиях потребителей по всей организации;
- к измерению степени удовлетворенности потребителей и последующим действиям, основанным на полученных результатах;
- к системному подходу к менеджменту взаимоотношений с потребителями;
- к обеспечению сбалансированного подхода при удовлетворении потребителей и других заинтересованных сторон (таких, как собственники, работники, поставщики, кредиторы, региональные общественные круги и общество в целом).

### В.3 Принцип 2: Лидерство руководителей

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Им следовало бы создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в деятельность по достижению целей организации.

#### а) Ключевые выгоды:

- Работники будут понимать цели и задачи организации и будут мотивированы на их достижение.
- Различные виды деятельности оцениваются, выстраиваются и осуществляются единообразным способом.
- Неэффективные коммуникации (связи) между уровнями организации будут сведены к минимуму.

б) Применение принципа «лидерства руководителей» обычно приводит:

- к учету потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников, работников, поставщиков, кредиторов, региональные общественные круги и общество в целом;
- к установлению ясных представлений о будущем организации (vision);
- к установлению перспективных целей и задач;
- к созданию и поддержанию общих ценностей, справедливости и этических моделей поведения на всех уровнях организации;
- к установлению доверия и устранению страха;
- к обеспечению работников необходимыми ресурсами, их подготовке и предоставлению свободы действий в рамках их обязанностей, ответственности и подотчетности;
- к стимулированию вклада работников в деятельность организации, поощрению и признанию этого вклада.

#### **В.4 Принцип 3: Вовлечение людей**

Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для пользы организации.

а) Ключевые выгоды:

- Мотивированные, преданные и вовлеченные работники внутри организации.
- Нововведения и творческий подход при достижении целей организации.
- Возникновение у работников ответственности за свою работу.
- Стремление работников участвовать в постоянном улучшении и вносить в него вклад.

б) Применение принципа «вовлечения людей» обычно приводит к тому, что работники:

- понимают важность своего вклада в деятельность организации и своей роли в ней;
- выявляют ограничения в своей деятельности;
- признают существование проблем и свою ответственность за их решение;
- оценивают свою деятельность на основе достижения поставленных перед ними целей и задач;
- активно ищут возможности для повышения своей компетентности, знаний и опыта;
- свободно делятся своими знаниями и опытом;
- открыто обсуждают проблемы и дела.

## В.5 Принцип 4: Процессный подход

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

### а) Ключевые выгоды:

- Снижение затрат и сокращение времени производственного цикла за счет эффективного использования ресурсов.
- Улучшенные, последовательные и предсказуемые результаты.
- Четко сориентированные и выстроенные по приоритетам возможности для улучшения.

### б) Применение принципа «процессного подхода» обычно приводит:

- к систематическому определению видов деятельности, необходимых для достижения желаемого результата;
- к установлению четкой обязанности, ответственности и подотчетности по управлению ключевыми видами деятельности;
- к анализу и измерению способности ключевых видов деятельности;
- к идентификации взаимосвязей между ключевыми видами деятельности внутри подразделений и между подразделениями организации;
- к концентрации внимания на тех факторах, которые будут улучшать ключевые виды деятельности организации, таких, как ресурсы, методы и материалы;
- к оценке рисков, последствий и влияния видов деятельности на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны.

## В.6 Принцип 5: Системный подход к менеджменту

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

### а) Ключевые выгоды:

- Интеграция и выстраивание в цепочку тех процессов, которые будут наилучшим образом обеспечивать достижение желаемых результатов.
- Способность фокусировать усилия на ключевых процессах.
- Предоставление заинтересованным сторонам уверенности в том, что касается устойчивости, результативности и эффективности организации.

### б) Применение принципа «системного подхода к менеджменту» обычно приводит:

- к структурированию системы для достижения целей организации наиболее эффективным и результативным способом;
- к пониманию взаимозависимостей между процессами системы;
- к структурированным подходам, которые гармонизируют и интегрируют процессы;
- к обеспечению лучшего понимания ролей и ответственности, необходимых для достижения общих целей, и понижению за счет этого межфункциональных барьеров;
- к пониманию организационных возможностей и установлению требований к ресурсам до начала действий;

- к нацеленности и определению того, как следует осуществлять конкретные виды деятельности внутри системы;
- к постоянному улучшению системы посредством ее измерения и оценки.

## **В.7 Принцип 6: Постоянное улучшение**

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следовало бы рассматривать в качестве ее неизменной цели.

### **а) Ключевые выгоды:**

- Преимущества в деятельности за счет повышенных возможностей организации.
- Нацеленность деятельности по улучшению на всех уровнях на достижение стратегических целей организации.
- Гибкость с точки зрения быстроты реагирования на выявленные возможности.

### **б) Применение принципа «постоянного улучшения» обычно приводит:**

- к применению согласованного и распространенного по всей организации подхода к постоянному улучшению деятельности организации;
- к обучению работников методам и инструментам постоянного улучшения;
- к созданию такой ситуации, когда постоянное улучшение продукции, процессов и системы становится целью каждого работника организации;
- к установлению целей, которыми следует руководствоваться при осуществлении постоянного улучшения, и измерений, с помощью которых будет отслеживаться это улучшение;
- к распознаванию (выявлению) и признанию улучшений.

## **В.8 Принцип 7: Основанный на фактах подход к принятию решений**

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

### **а) Ключевые выгоды:**

- Обоснованные решения.
- Повышенная способность демонстрировать результативность принятых ранее решений посредством ссылок на записи соответствующих фактов.
- Повышенная способность анализировать, подвергать сомнению и изменять мнения и решения.

### **б) Применение принципа «основанного на фактах подхода к принятию решений» обычно приводит:**

- к обеспечению уверенности в том, что данные и информация являются достаточно точными и достоверными;
- к доступности данных для тех, кто в них нуждается;
- к анализу данных и информации на основе санкционированных (допущенных) методов;
- к принятию решений и мер, основанных на анализе фактов с учетом опыта и интуиции.

## **В.9 Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценности.

### **а) Ключевые выгоды:**

- Повышенная способность создавать ценности для обеих сторон.
  - Гибкость и быстрота совместной реакции на меняющийся рынок или потребности и ожидания потребителей.
  - Оптимизация затрат и ресурсов.
- b) Применение принципа «взаимовыгодных отношений с поставщиками» обычно приводит:
- к установлению взаимоотношений, которые обеспечивают баланс между краткосрочным выигрышем и долгосрочными соображениями;
  - к объединению собственного практического опыта и ресурсов с опытом и ресурсами партнеров;
  - к идентификации и выбору ключевых поставщиков;
  - к ясной и открытой коммуникации;
  - к обмену информацией и планами на будущее;
  - к созданию совместной деятельности по развитию и улучшению;
  - к стимулированию, поощрению и признанию улучшений и достижений у поставщиков.

**Приложение С**  
(справочное)

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

Таблица С.1 показывает соответствие между ISO 9001:2008 и настоящим международным стандартом и то, насколько оба международных стандарта дополняют друг друга.

ISO 9001 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут использоваться организациями для внутренних целей, для проведения сертификации или для контрактных целей и акцентирует внимание на результативности системы менеджмента качества с точки зрения выполнения требований потребителей.

Настоящий международный стандарт содержит методические указания организациям, высшее руководство которых хочет пойти дальше требований стандарта ISO 9001, чтобы учесть потребности и ожидания всех заинтересованных сторон и обеспечить их удовлетворенность посредством систематического и постоянного улучшения деятельности организации.

**Таблица С.1**

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

Подразделы ISO 9004:2009	Подразделы ISO 9001:2008
4.1 (Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации) Общие положения	4.1 (Система менеджмента качества) Общие требования
---	5.1 Обязательства руководства
4.2 Устойчивый успех	4.2 Требования к документации
4.3 Среда, в которой существует организация	---
4.4 Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания	7.2 Процессы, связанные с потребителями
5.1 (Стратегия и политика) Общие положения	5.2 Ориентация на потребителя
5.2 Разработка стратегии и политики	5.3 Политика в области качества
5.3 Развертывание стратегии и политики	5.3 Политика в области качества
5.4 Распространение информации о стратегии и политики	5.4 Планирование
6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения	5.5.3 Внутренняя коммуникация
6.2 Финансовые ресурсы	7.2.3 Связь с потребителями
6.3 Работники в организации	6.1 Предоставление ресурсов
6.3.1 Менеджмент персонала	---
6.3.2 Компетентность персонала	6.2 Человеческие ресурсы
6.3.3 Вовлечение и мотивация персонала	6.2.2 Компетентность персонала, его подготовка и осведомленность
6.4 Поставщики и партнеры	---
6.4.1 Общие положения	7.4.1 Процесс закупок
6.4.2 Выбор, оценка и расширение возможностей поставщиков и партнеров	7.4.1 Процесс закупок
6.5 Инфраструктура	6.3 Инфраструктура
6.6 Производственная среда	6.4 Производственная среда
6.7 Знания, информация и технологии	---

6.8 Природные ресурсы	---
7.1 (Менеджмент процессов) Общие положения	4.1 (Система менеджмента качества) Общие требования
7.2 Планирование процессов и управление процессами	7.1 Планирование процессов создания продукции 7.5 Производство и предоставление услуг по сервисному обслуживанию
7.3 Обязанности, ответственность и полномочия, связанные с процессами	5.5 Обязанности, ответственность, полномочия и коммуникация
8.1 (Мониторинг, измерение, анализ и изучение) 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 (Измерение) Общие положения	8.2 Мониторинг и измерение 8.2.1 Удовлетворенность потребителей
8.3.2 Ключевые показатели деятельности	8.2.3 Мониторинг и измерение процессов
8.3.3 Внутренние аудиты	8.2.2 Внутренние аудиты
8.3.4 Самооценка	---
8.3.5 Бенчмаркинг	---
8.4 Анализ	8.4 Анализ данных
8.5 Изучение информации, полученной в результате мониторинга, измерения и анализа	5.6 Анализ со стороны руководства
9.1 (Улучшения, инновации и извлечение уроков) Общие положения	8.5 Улучшение
9.2 Улучшения	8.5 Улучшение
9.3 Инновации	7.3 Проектирование и разработка
9.4 Извлечение уроков	---



## Библиография

- [1] ISO 9001:2008 *Quality management systems — Requirements*  
Системы менеджмента качества. Требования
- [2] ISO 10001 *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*  
Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей.  
Руководящие указания по кодексу поведения
- [3] ISO 10002 *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*  
Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей.  
Руководящие указания по работе с претензиями в организациях
- [4] ISO 10003 *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*  
Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей.  
Руководящие указания по разрешению споров с внешними сторонами
- [5] ISO/TS 10004<sup>1)</sup> *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*  
Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей.  
Руководящие указания по мониторингу и измерению
- [6] ISO 10005 *Quality management systems — Guidelines for quality plans*  
Менеджмент качества. Руководящие указания по планам качества
- [7] ISO 10006 *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*  
Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах
- [8] ISO 10007 *Quality management systems — Guidelines for configuration management*  
Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту конфигурации
- [9] ISO 10012 *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*  
Системы менеджмента измерений. Требования к процессам измерения и измерительному оборудованию
- [10] ISO/TR 10013 *Guidelines for quality management system documentation*  
Руководящие указания по документированию системы менеджмента качества
- [11] ISO 10014 *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*  
Менеджмент качества. Руководящие указания по приобретению финансовых и экономических выгод
- [12] ISO 10015 *Quality management — Guidelines for training*  
Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке персонала
- [13] ISO/TR 10017 *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*  
Руководящие указания по статистическим методам применительно к ISO 9001:2000
- [14] ISO 10019 *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*

- Руководящие указания по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг
- [15] ISO 14001 *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*  
Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по их применению
- [16] ISO 14040 *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*  
Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Принципы и основы
- [17] ISO 14044 *Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines*  
Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Требования и руководящие указания
- [18] ISO/TR 14047 *Environmental management — Life cycle impact assessment — Examples of application of ISO 14042<sup>2)</sup>*  
Экологический менеджмент. Оценка воздействий на жизненный цикл. Примеры применения ISO 14042<sup>2)</sup>
- [19] ISO/TS 14048 *Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format*  
Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Формат документирования данных
- [20] ISO/TR 14049 *Environmental management — Life cycle assessment — Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis<sup>2)</sup>*  
Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Примеры применения ISO 14041 для определения целей и области исследования, а также анализа состояния запасов<sup>2)</sup>
- [21] ISO/TR 14062 *Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development*  
Экологический менеджмент. Включение экологических аспектов в проектирование и разработку продукции
- [22] ISO 19011 *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*  
Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента качества и/или экологического менеджмента
- [23] ISO 26000 *Guidance on social responsibility<sup>1)</sup>*  
Руководство по социальной ответственности<sup>1)</sup>
- [24] ISO/IEC 27000 *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary*  
Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Обзор и словарь
- [25] ISO/IEC 27001 *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*  
Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования
- [26] ISO 31000 *Risk management — Principles and guidelines*  
Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания
- [27] ISO/IEC 90003 *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000*

- to computer software
- Разработка программного обеспечения. Руководящие указания по применению ISO 9001:2000 к разработке программного обеспечения
- [28] IEC 60300-1 *Dependability management — Part 1: Dependability management systems*  
Менеджмент надежности. Часть 1: Системы менеджмента надежности
- [29] IEC 61160 *Design review*  
Анализ проекта
- [30] OHSAS 18001 *Occupational health and safety management systems — Requirements*  
Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования
- [31] OHSAS 18002 *Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*  
Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Руководящие указания по применению OHSAS 18001
- [32] *Quality management principles*<sup>3)</sup>, ISO, 2001  
Принципы менеджмента качества. // Издание ISO, 2001<sup>3)</sup>
- [33] *ISO 9000 — Selection and use*<sup>3)</sup>, ISO, 2008  
ISO 9000. Выбор и использование. // Издание ISO, 2008<sup>3)</sup>
- [34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*<sup>4)</sup>, ISO, 2008  
Указания по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента. // Издание ISO, 2008<sup>4)</sup>
- [35] *ISO 9001 for Small Businesses — What to do; Advice from ISO/TC 176*<sup>5)</sup>, ISO, 2002  
Стандарт ISO 9001 для малых предприятий. Что делать? Советы ISO/TK 176. // Издание ISO, 2002<sup>5)</sup>
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008  
Интегрированное применение стандартов на системы менеджмента. //Издание ISO, 2008
- [37] *ISO Management Systems*<sup>6)</sup>  
Системы менеджмента ISO<sup>6)</sup>
- [38] Reference web sites (справочные веб-сайты):  
<http://www.iso.org>  
<http://www.tc176.org>  
<http://www.iso.org/tc176/sc2>  
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

<sup>1)</sup> На стадии разработки

<sup>2)</sup> Стандарты ISO 14041:1998 и ISO 14042:2000 были совместно отменены и заменены стандартами ISO 14040:2006 и ISO 14044:2006.

<sup>3)</sup> Размещено на веб-сайте <http://www.iso.org> или <http://www.iso.org/tc176/sc2>

<sup>4)</sup> Размещено на веб-сайте <http://www.iso.org/tc176/sc2>

<sup>5)</sup> Будет актуализировано и согласовано с ISO 9001:2008.

<sup>6)</sup> Выходящее раз в два месяца издание, которое дает всесторонний обзор международных событий, связанных со стандартами ISO на системы менеджмента, включая новости об их внедрении различными организациями по всему миру. Доступно через Центральный Секретариат ISO ([sales@iso.org](mailto:sales@iso.org)).