



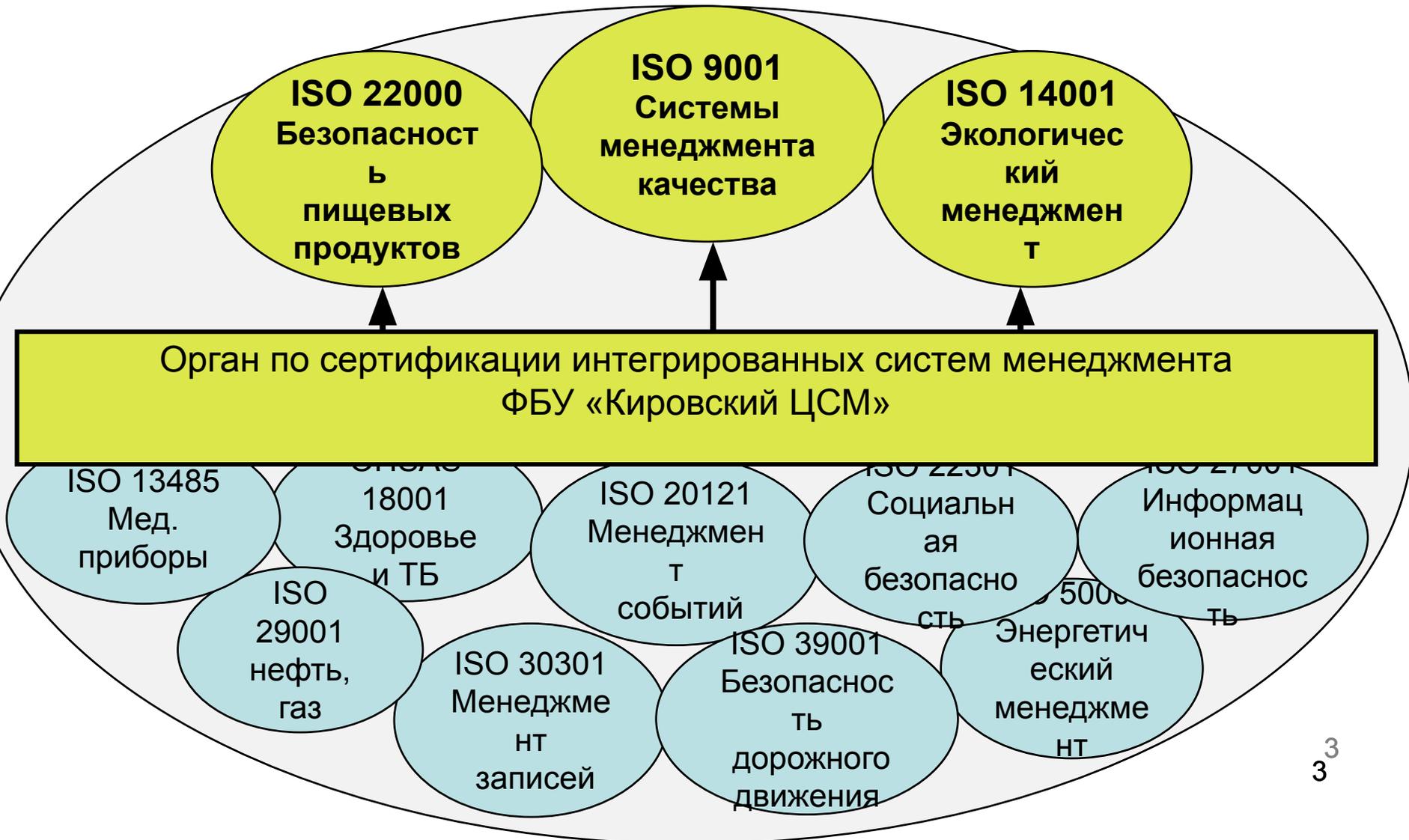
**Система менеджмента качества организации на основе международных стандартов ИСО серии 9000 – основа повышения эффективности бизнеса**

***Лашукова Марина Анатольевна***

***Заместитель директора по техническому  
регулированию,  
заместитель руководителя ОС ИСМ  
ФБУ «Кировский ЦСМ»***

**Эксперт по сертификации систем менеджмента качества,  
систем экологического менеджмента,  
систем менеджмента профессиональной безопасности и  
здоровья,  
систем менеджмента безопасности пищевых продуктов**

# Международные Стандарты ИСО на системы менеджмента



# ПОНЯТИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»



# Менеджмент



**Менеджмент** –  
совокупность  
методов, средств и  
форм управления  
современным  
производством с  
целью повышения его  
эффективности,  
увеличения прибыли

# Менеджмент качества

Менеджмент качества-  
скоординированная  
деятельность по руководству  
и управлению организацией  
применительно к качеству

# Основные функции менеджмента

*Функции менеджмента* - совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединённых однородностью содержания и целевой направленностью, необходимой для решения целей и задач объекта управления.

## *Процесс управления*



# Функции менеджмента:

**Планирование и прогнозирование**

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

**организация**

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

**исполнение**

это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

**контроль**

это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

# СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ К СИСТЕМАМ МЕНЕДЖМЕНТА – ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ СТОРОН, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

СТАНДАРТЫ ТРЕБОВАНИЙ К СИСТЕМАМ МЕНЕДЖМЕНТА	ОБЩИЕ РИСКИ	ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ
<b>ИСО 9001</b>	ПОКУПКА ПРОДУКЦИИ С ДЕФЕКТАМИ ПОТЕРИ БИЗНЕСА ОТ НЕКАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ	ГОСУДАРСТВО  ОБЩЕСТВО  ИНВЕСТОРЫ  ПОТРЕБИТЕЛИ  ВЛАДЕЛЬЦЫ  ПЕРСОНАЛ
<b>ИСО 14001</b>	УХУДШЕНИЕ ЭКОЛОГИИ	
<b>ОHSAS 18001</b>	ТРАВМАТИЗМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ	

# Система – это порядок! Система-это ясные предсказуемые действия в нештатных ситуациях!

- Именно это и почувствовали многие организации, приступив к построению СМК – порядка стало больше. А больше порядка – меньше потерь ресурсов.
- Стандарт ISO 9001:2015 дает возможность построить систему управления организации, которая своевременно и адекватно будет реагировать на внутренние и внешние изменения.

## **Характеристика компании, имеющей СМК**

- руководители и весь персонал работают спокойно
- Проблемы снабжения материалами, комплектующими и т.д. согласованы с поставщиками
- В результате проведения планово-предупредительных работ время простоя оборудования сокращено до минимума
- Сотрудники имеют необходимую подготовку, а их замена происходит гладко, без конфликтов и недоразумений.

## **Характеристика компании, не имеющей СМК**

В компании, не имеющей СМК и неработающей по принципам менеджмента качества, каждый занят «тушением пожара», разрешая сиюминутную ситуацию.

# Причины внедрения СМК и их удельный вес

- 1 Требование заказчиков, как условие заключения договора поставки – 80 %.
- 2 Приобретение превосходства над конкурентами – 70%
- 3 Достижение равных условий с конкурентами – 50 %
- 4 Завоевание доверия заказчиков – 40 %
- 5 Наведение организационного порядка – 30 %
- 6 Уменьшение числа рекламаций – 30 %
- 7 Уменьшение брака – 20 %
- 8 Выход на новые рынки – 10 %

**РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ**  
**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН**

**О техническом регулировании**

**Статья 24. Декларирование соответствия**

**3. При декларировании соответствия на основании собственных доказательств и полученных с участием третьей стороны доказательств заявитель по своему выбору в дополнение к собственным доказательствам, сформированным в порядке, предусмотренном пунктом 2 настоящей статьи:**

**включает в доказательные материалы протоколы исследований (испытаний) и измерений, проведенных в аккредитованной испытательной лаборатории (центре);**

**предоставляет сертификат системы качества, в отношении которого предусматривается контроль (надзор) органа по сертификации, выдавшего данный сертификат, за объектом сертификации.**

**4. Сертификат системы качества может использоваться в составе доказательств при принятии декларации о соответствии любой продукции, за исключением случая, если для такой продукции техническими регламентами предусмотрена иная форма подтверждения соответствия.**

## Внутренние причины внедрения СМК

- Повышение качества продукции
- Предупреждение рекламаций
- Снижение величины скрытого производства
- Вовлеченность сотрудников. Повышение мотивации
- Получение кредитов
- Повышение удовлетворенности заказчиков
- Обеспечение стабильности производства
- Признание на рынке
- Имидж организации, фирмы

## При принятии решения о внедрении СМК предприятие получит преимущества:

- Все процессы будут поставлены под контроль руководства
- Система гарантирует, что решения, принятые руководством будут доведены до конкретных исполнителей и выполнены, результаты выполнения доложены автору решения, который их проанализирует и предпримет в случае необходимости корректирующие действия.

**При принятии решения о внедрении системы менеджмента высшее руководство обязано ставить перед собой конкретные, определенные цели. Например:**

**1.Повышение эффективности управления.**

**Реальный процессный подход**

**2. Повышение прозрачности**

**3. Снижение непроизводительных затрат**

**4. Сокращение времени связанности капитала**

**5. Рост объемов продаж**

**6. Повышение экономической эффективности**

**Внедрение СМК –**

**это инвестиции в будущее**

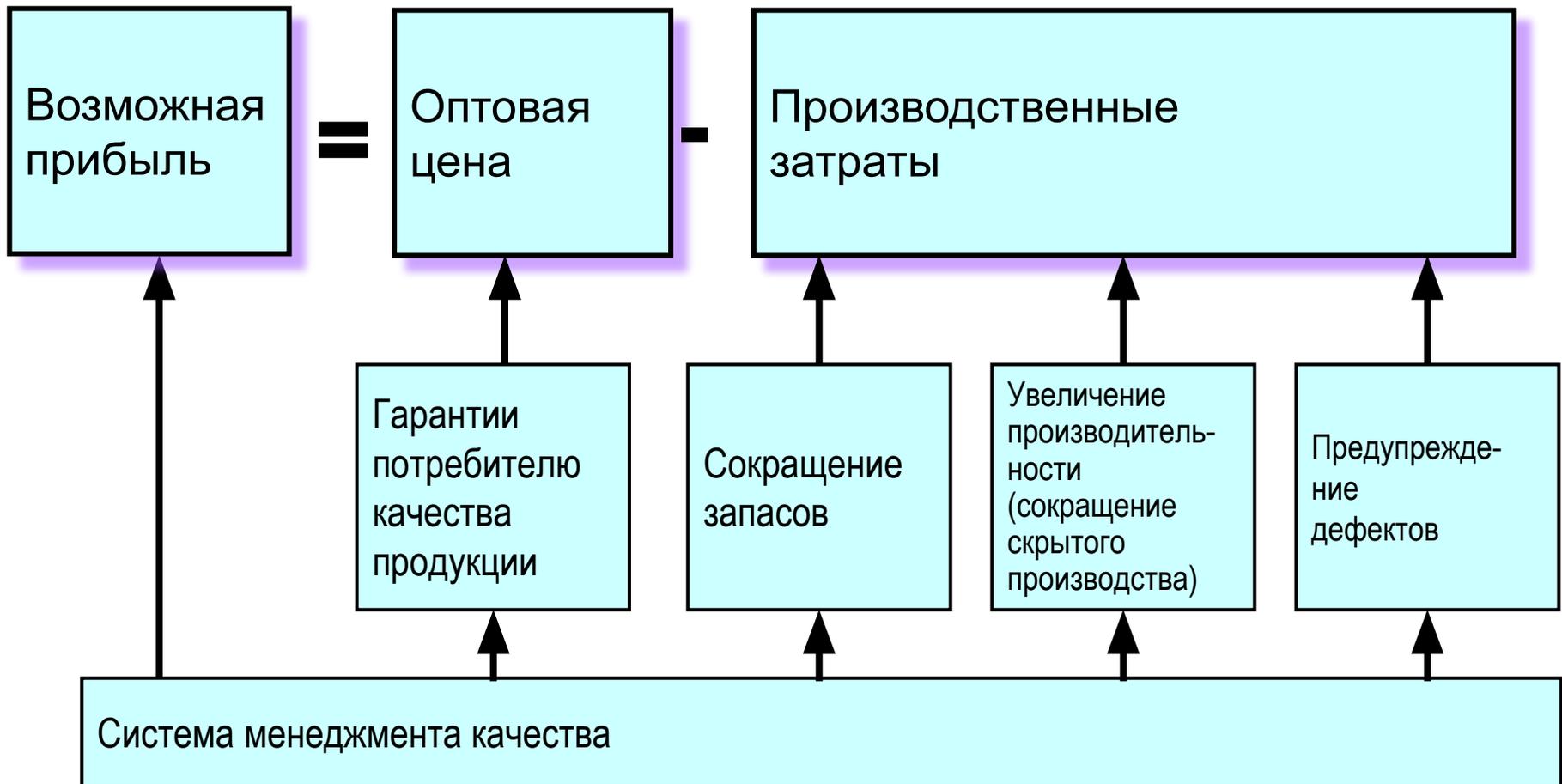
**ДОРОГО СТОИТ НЕ СОЗДАНИЕ  
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА,  
ДОРОГО СТОИТ ЕЕ ОТСУТСТВИЕ.**

**Э. Деминг**

Было до внедрения:

Оптовая цена = себестоимость продукции + планируемая прибыль

При внедрении СМК:



# Производственные затраты

Сколько составляют производственные затраты?

Затраты, связанные с качеством работы(продукции), значительно выше, чем это показывается в бухгалтерских отчетах.

Это примерно 20- 40% от объема продаж

# Производственные затраты

Где возникают затраты?

Затраты, связанные с качеством работы(продукции), это - результат плохой работы не только основного производства, но и вспомогательных операций.

# Производственные затраты

Почему возникают затраты?

Большие расходы, связанные с низким качеством работы (продукции), спрятаны в стандартах предприятия.

Фактически они поддаются сокращению.

# Производственные затраты

Кто снижает затраты?

Затраты, связанные с качеством работы(продукции), можно снизить, но ответственного, как правило, за этот процесс - нет.

# Производственные затраты

## Издержки вследствие внутренних отказов

- **неисправимый брак (лом)**
  - стоимость труда**
  - стоимость материалов**
  - накладные расходы**
- **исправимый брак (доработка)**
  - затраты на исправление**
- **анализ отказов**
  - стоимость проведения анализа несоответствующей продукции с целью выявления причин**
- **лом и доработка продукции поставщиков**
- **сортировочный контроль**
  - стоимость обнаружения дефектов в партиях продукции, имеющих неприемлемо высокий уровень дефектности**
- **повторный технический контроль и испытания**
- **снижение сортности**

# Производственные затраты

## Издержки вследствие внешних отказов

- расходы, связанные с выполнением гарантийных обязательств;
- урегулирование рекламаций  
**обследование**  
**определение обоснованности**
- возвращенные изделия;
- скидки, связанные с претензиями к качеству.

# Производственные затраты

## Оценочные затраты

- входной контроль и испытания
- технический контроль и испытания в процессе производства;
- технический контроль и испытания готовой продукции;
- аудит качества продукции;
- поддержание точности контрольно-измерительного и испытательного оборудования;
- контроль и испытание материалов;
- оценка состояния складских запасов (проверка ухудшения свойств).

# Производственные затраты

## Затраты на предупреждение

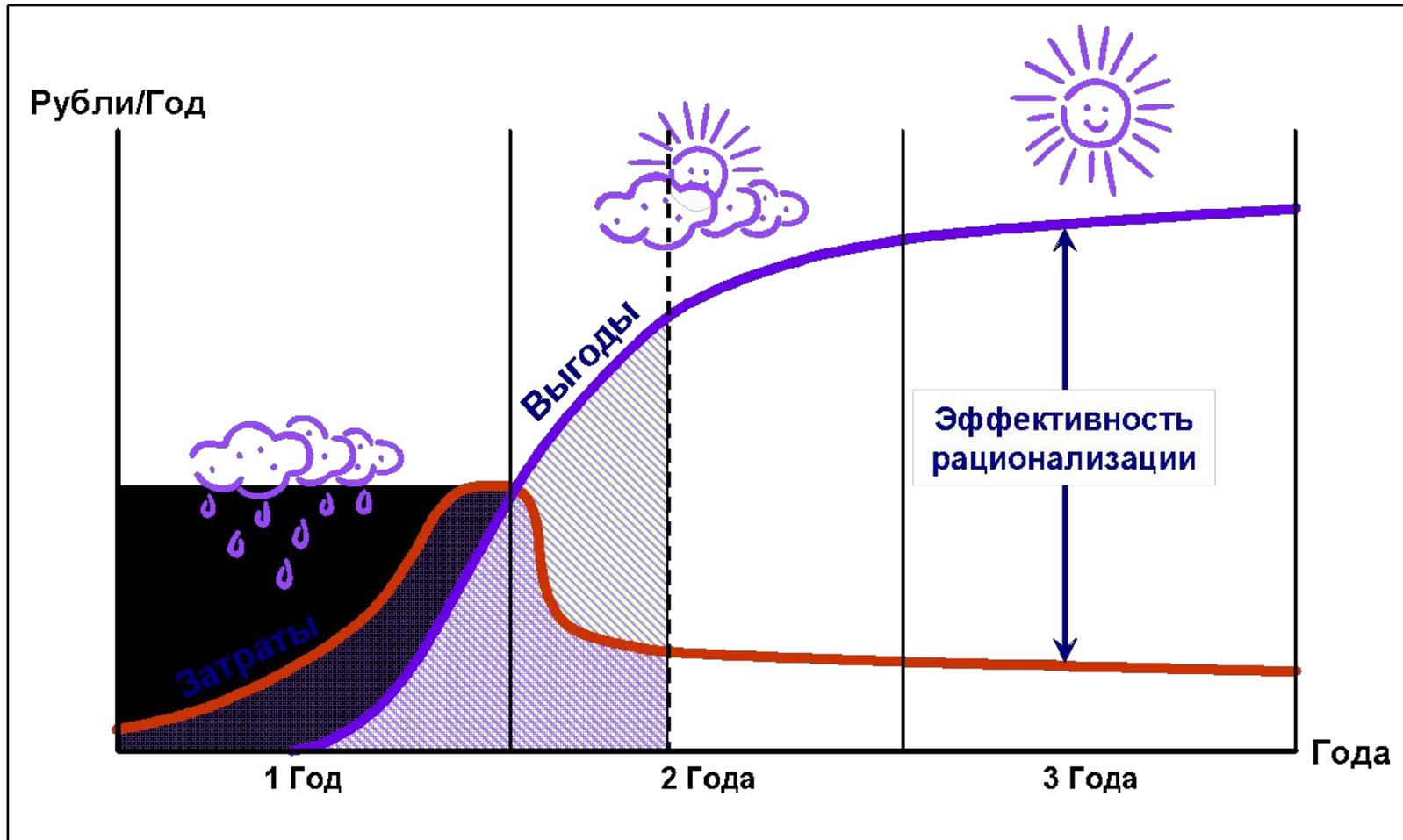
- планирование качества;
- анализ новой продукции;
- планирование технологического процесса;
- регулировка технологического процесса;
- аудиты качества;
- оценка качества поставщиков;
- обучение.

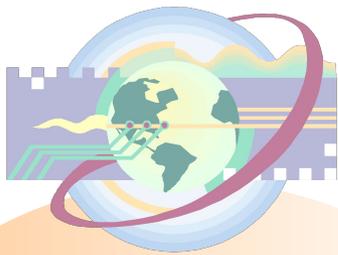
# Производственные затраты

Резюме:

Производственные затраты - это сумма затрат, которые несут многие подразделения фирмы.

# Система менеджмента качества





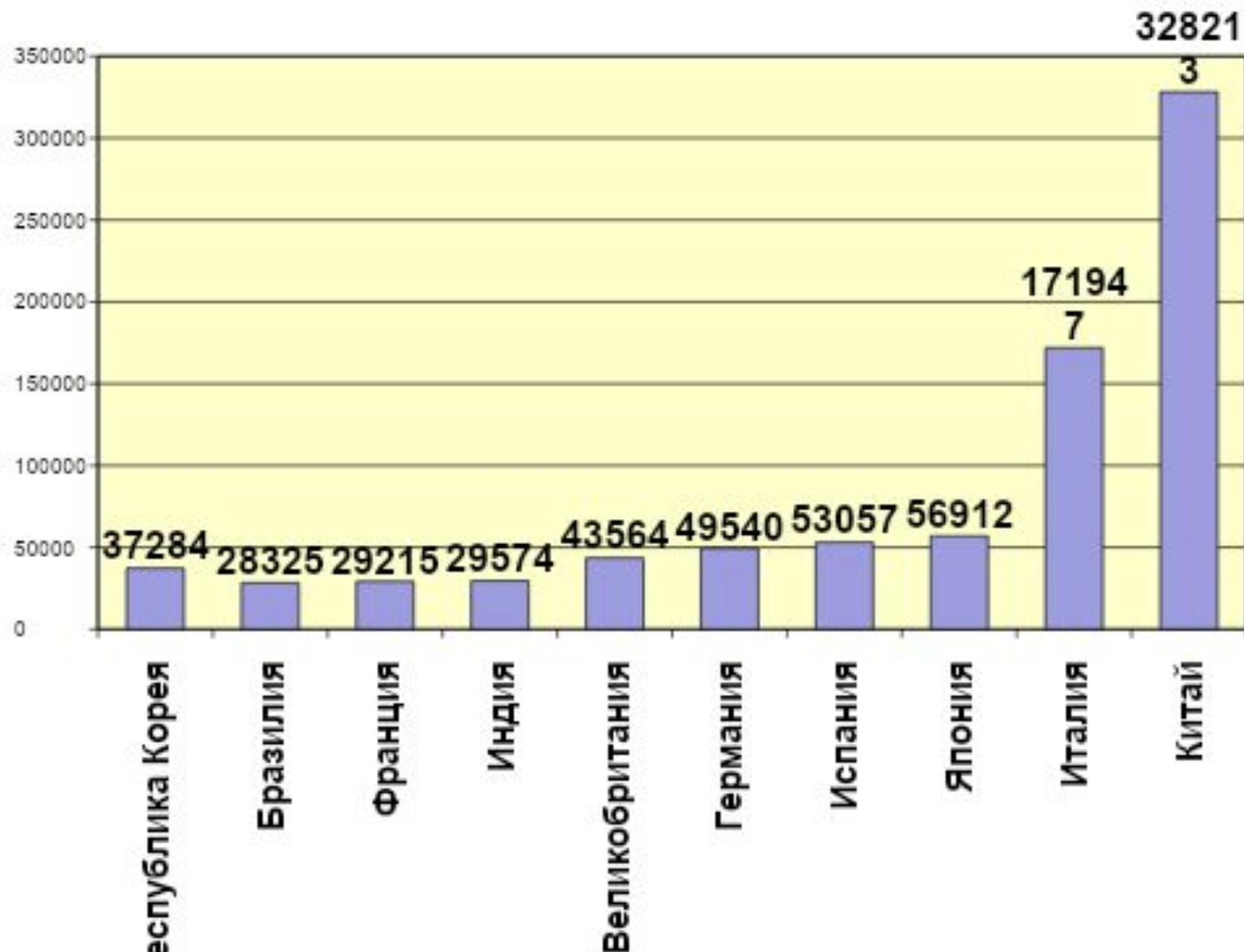
- Важно понять, что стандарт ISO 9001 не волшебная палочка и не лекарство от всех болезней организации. Это инструмент, это путь который может привести к успеху только при условии искреннего желания организации и правильной, неформальной реализации требований стандарта ISO 9001: в противном случае может получиться обратный эффект.

- Становится ясно, что правильное внедрение системы менеджмента качества и продолжительное ее применение значительно повышает эффективность работы организации и ее конкурентоспособность
- Улучшается имидж фирмы на рынке и в глазах потребителей.

**С помощью СМК фирма сможет надолго укрепить свои позиции на рынке**



# Страны – лидеры по числу выданных сертификатов ИСО 9001



## **П Е Р Е Ч Е Н Ь**

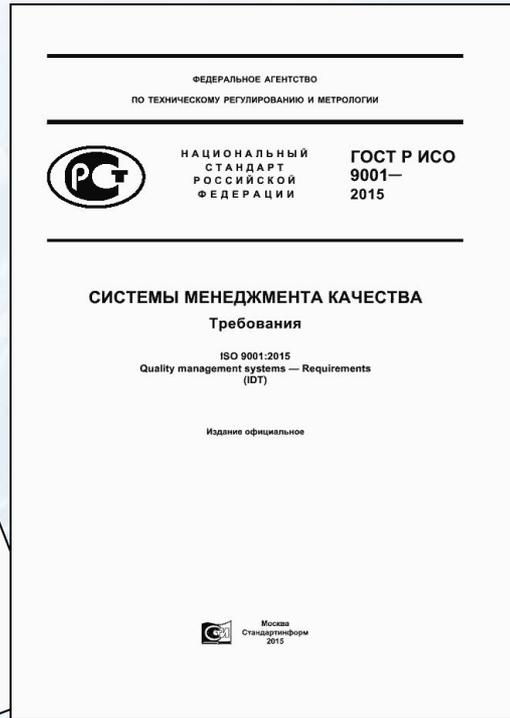
**предприятий Кировской области, сертифицировавших систему менеджмента качества на соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 (ГОСТ Р ИСО 9001; ГОСТ РВ 15.002) по информации, поступившей в ФБУ «Кировский ЦСМ»**

1. **ОАО «Кирсинский кабельный завод»**
2. **ЗАО «Омутнинский металлургический завод»**
3. **ЗАО «Кировский завод приводных цепей»**
4. **ОАО «Ново-Вятка»**
5. **АО «Вятское машиностроительное предприятие «Авитек»**
6. **АО «Электромашиностроительный завод «Лепсе»**
7. **ОАО «Вятско-Полянский МСЗ «Молот»**
8. **ОАО «Шинный комплекс «Амтел-Поволжье»**
9. **ОАО «Электромашиностроительный завод «ВЭЛКОНТ»**
10. **ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов»**
11. **АО «Кировский машзавод им. 1 Мая»**
12. **ОАО «Электропривод»**
13. **ЗАО «Кировский молочный комбинат»**
14. **ООО «ПОЛИКС+» (г. Кирово-Чепецк)**
15. **ООО «Орбита СП» (г. Кирово-Чепецк)**
16. **ОАО «Белохолуницкий машиностроительный завод»**
17. **АО «Маяк»**
18. **ООО «Фабрика по разливу вод «Минеральные воды Вятки»**
19. **ОАО «Искож»**
20. **ОАО «Завод «Сельмаш»**
21. **ОАО «Кирово-Чепецкое управление строительства +К»**
22. **ОАО «Институт «Кировводпроект»**

23. ООО «ЛиЗоГраф»
24. ОАО «Кировгипрогаз»
25. ООО «Мегафлон»
26. ООО «ПКП «МИТО»
27. ОАО «Вятка»
28. ООО «Сервисный металлоцентр «Маркетинг-Бюро»
29. ООО «ВАЛЕ плюс»
30. КОГУП «УКС»
31. ОАО «Уржумский СВЗ»
32. ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»
33. ООО «Шоколадная фабрика»
34. ООО «Кондитерская фабрика «Слободская»
35. ООО «Кондитерская фабрика «Нолинская»
36. ООО «Кировгазстрой»
37. АО «Красный якорь»
38. ООО «ВТК Пром»
39. ЗАО «Кировский хладокомбинат»
40. ФГБОУ ВО Кировский Государственный медицинский университет Минздрава России
41. ООО «Советская Кондитерская Фабрика»
42. ООО «Чепецкнефтепродукт»
43. ООО «Строительное управление «Проммонтаж»
44. ОАО «МРСК Центра и Приволжья»
45. ОАО «Весна»
46. ОАО «Завод минеральных удобрений КЧХК»
47. АО «Вятич»
48. ООО «Первый фторопластовый завод»
49. ООО «Сигма»
50. ....



# В марте 2017 г. исполнилось 30 лет с даты публикации первой версии стандартов ISO серии 9000



**С 23 февраля 1947 г. (Дня начала работы ИСО) по настоящее время ИСО издало около 15 тыс. стандартов и **стандарты на систему менеджмента качества являются самыми востребованными.****

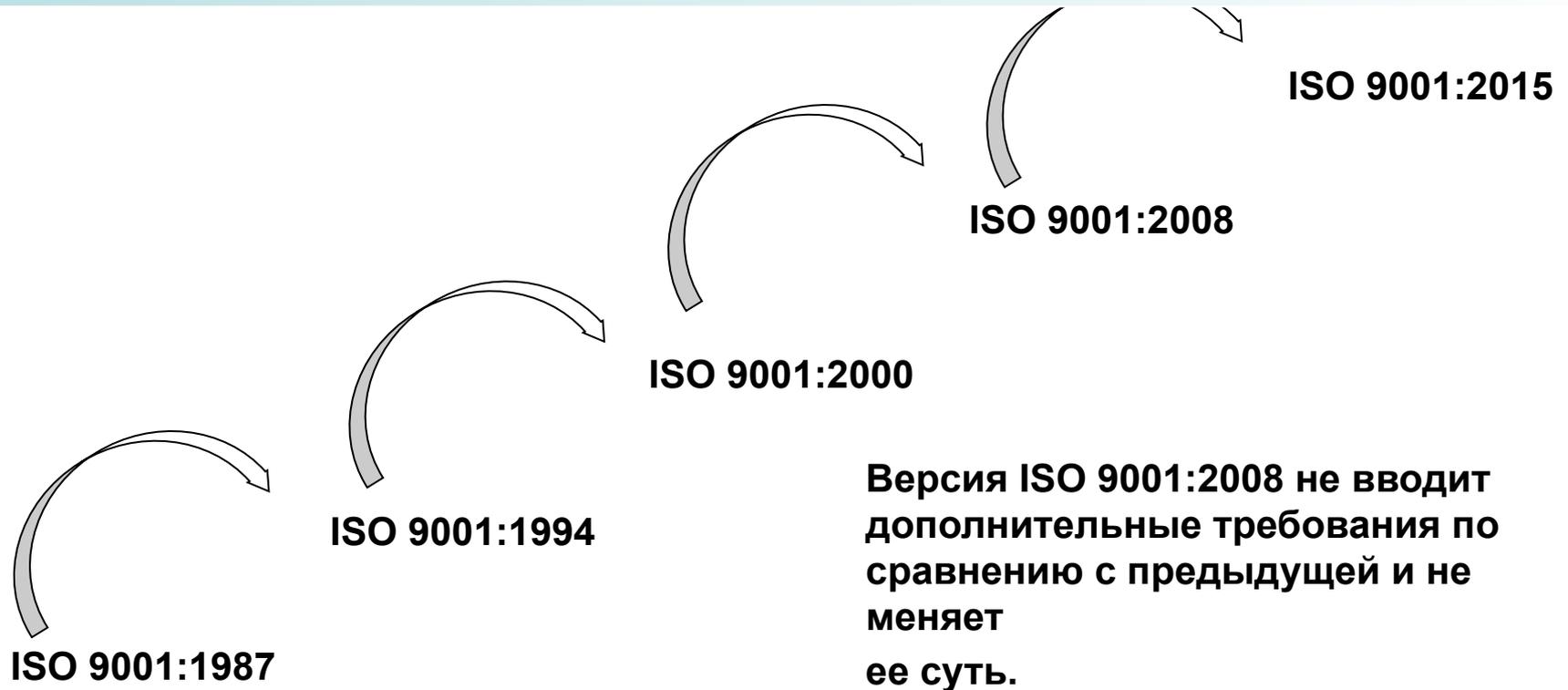
Первая попытка стандартизации требований системы менеджмента качества была предпринята в 1959 г. Министерством обороны США. Эти стандарты содержали требование наличия системы обеспечения качества у подрядчиков Пентагона.

В 1968 г. вышли стандарты НАТО “Allied Quality Assurance Publications” (AQAP – 1, AQAP – 4, AQAP – 9)

В 1974 г. вышли британские стандарты на системы качества BS 5179 и BS 5750, которые в 1979 г. – базис Международных стандартов ИСО серии 9000, вышедших в 1987 г.

Вторые версии стандартов ИСО семейства 9000 были опубликованы в 1994 г. и действовали до 15.12.2000. В это время ИСО опубликовала третью версию стандартов на системы менеджмента качества – ИСО 9001:2000, самого известного стандарта.

# Стандарты **ISO** серии **9000**



Третья версия 2000 года по сравнению с изначальным изданием претерпела значительные изменения в отношении требований к менеджменту качества.

# **ЦЕЛЬ**

## **пересмотра ИСО 9001**

- 1. Улучшить понимание стандарта;**
- 2. Повысить совместимость с другими стандартами ИСО на системы менеджмента;**
- 3. Отреагировать на результаты опросов потребителей**
- 4. Пересматривать стандарт необходимо 1 раз в 5 лет.**

**Имеется три официальных языка стандарта:  
английский, французский и русский**

**Вся система настроена на потребителя – а  
потребитель может установить ещё более  
жёсткие требования**

**Система менеджмента качества – создание  
единых требований к производителю в  
интересах защиты потребителя**

**Качество возникает в процессе работы, а не в  
результате контроля**



**В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 (ISO 9000:2015) «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» развернуты семь принципов менеджмента качества, которые широко применяются организациями различных отраслей экономики.**

**На этих принципах основан ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015) «Системы менеджмента качества. Требования».**



# Принципы менеджмента качества

1. Ориентация на потребителей

2. Лидерство

3. Взаимодействие работников

4. Процессный подход

5. Улучшение

6. Принятие решений, основанное на свидетельствах

7. Менеджмент взаимоотношений



## **Принцип 1**

**Ориентация на потребителей -  
менеджмент качества нацелен на выполнение  
требований потребителей и на стремление  
превзойти их ожидания**



# Действия и преимущества при реализации принципа «Ориентация на потребителей»

Действия	Основные преимущества
<ul style="list-style-type: none"><li>□ определение непосредственных и косвенных потребителей;</li><li>□ определение текущих и будущих потребностей и ожиданий потребителей;</li><li>□ связывание целей организации с потребностями и ожиданиями потребителей;</li><li>□ доведение до сведения всех в организации потребностей потребителей;</li><li>□ планирование, разработка, производство, поставка и последующая поддержка продуктов и услуг с целью удовлетворить потребности и ожиданий потребителей;</li><li>□ мониторинг и измерение удовлетворенности потребителя;</li><li>□ определение и выполнение действия в отношении</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ увеличение ценности для потребителей</li><li>□ повышение удовлетворенности потребителей;</li><li>□ повышение лояльности потребителей;</li><li>□ увеличение числа повторных сделок;</li><li>□ улучшение репутация организации;</li><li>□ расширение клиентской базы</li></ul>



## Принцип «Ориентация на потребителей» реализован в требованиях:

Раздел, подраздел, пункт	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015	Раздел, подраздел, пункт	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015
<b>4 Среда организации</b> <b>4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон</b>	<p>...организация должна определить:</p> <p>а) заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМК;</p> <p>б) требования этих заинтересованных сторон, относящиеся к СМК.</p> <p>Организация должна осуществлять мониторинг и анализ информации об этих заинтересованных сторонах и их соответствующих требованиях.</p>	<b>6 Планирование</b> <b>6.2 Цели в области качества и планирование их достижения</b>	<p>....Цели в области качества должны:....</p> <p>d) быть связанными с обеспечением соответствия продукции и услуг и повышением удовлетворенности потребителей....</p>
<b>5 Лидерство</b> <b>5.1.2 Ориентация на потребителей</b>	<p>Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей посредством обеспечения того, что:</p> <p>а) требования потребителей, а также законодательные и нормативные правовые требования определены, поняты и неизменно выполняются;</p> <p>б) риски и возможности, которые могут оказывать влияние на соответствие продукции и услуг и на способность повышать удовлетворенность потребителей, определены</p>	<b>8 Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг</b> <b>8.2.1 Связь с потребителями</b>	<p>Связь с потребителями должна включать:</p> <p>а) обеспечение информацией о продукции и услугах;</p> <p>б) обработку запросов, контрактов или заказов, включая их изменения;</p> <p>с) получение отзывов о продукции и услугах от потребителей;</p> <p>д) обращение или управление собственностью потребителей;</p> <p>е) установление специальных требований к действиям, предпринимаемым в непредвиденных обстоятельствах, там где это уместно.</p>
		<b>8.2.2 Определение требований, относящихся к продукции и услугам</b>	<p>При определении требований к продукции и услугам, которые будут предлагаться потребителям, организация должна убедиться, что:</p> <p>а) требования к продукции и услугам определены, включая: применимые</p>



## Принцип «Ориентация на потребителей» реализован в требованиях:

Раздел, подраздел, пункт	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015	Раздел, подраздел, пункт	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015
<b>8.2.3 Анализ требований к продукции и услугам</b>	<p>....Организация должна проводить анализ, прежде чем принять обязательство поставить продукцию или предоставить услуги потребителям, чтобы учесть:</p> <p>а) требования, установленные потребителем, в том числе требования к поставке и деятельности после поставки;</p> <p>б) требования, не заявленные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;</p> <p>с) требования, установленные организацией;</p> <p>д) законодательные и нормативные правовые требования, применимые к продукции и услугам;</p> <p>е) требования контракта или заказа, отличающиеся от ранее сформулированных....Если потребитель не выдвигает документированных требований, организация должна подтвердить его требования до принятия к исполнению.</p>	<b>8.5.5 Деятельность после поставки</b>	<p>Организация должна обеспечить выполнение требований к деятельности, связанной с продукцией и услугами, после того, как они были поставлены. При определении объема требуемой деятельности после поставки организация должна рассматривать:</p> <p>а) законодательные и нормативные правовые требования;</p> <p>б) потенциальные нежелательные последствия, связанные с ее продукцией и услугами;</p> <p>с) характер, использование и предполагаемое время жизни продукции и услуг;</p> <p>д) требования потребителей;</p> <p>е) обратную связь с потребителями</p>
		<b>8.6 Выпуск продукции</b>	<p>....Выпуск продукции и услуг для потребителя не должен происходить до окончания реализации всех</p>
<b>8.5.3 Собственность потребителей или внешних поставщиков</b>	<p>Организация должна проявлять заботу о собственности потребителей или внешних поставщиков, когда она находится под управлением организации или используется ею. Организация должна идентифицировать, верифицировать, сохранять и защищать собственность потребителя или внешнего</p>		



## Принцип «Ориентация на потребителей» реализован в требованиях:

Раздел, подраздел, пункт	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015
8.7 Управление несоответствующими результатами процессов	...Организация должна осуществлять в отношении несоответствующих результатов процессов одно или несколько из следующих действий:...с) информирование потребителя...
9 Оценка результатов деятельности 9.1.2 Удовлетворенность потребителя	Организация должна проводить мониторинг данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребностей и ожиданий. Организация должна определить методы получения, мониторинга и анализа этой информации.
9.3.2 Входные данные для анализа со стороны руководства	...включая тенденции, относящиеся: 1) к удовлетворенности потребителей и отзывам от соответствующих заинтересованных сторон
10 Улучшение 10.1 Общие положения	Организация должна определять и выбирать возможности для улучшения и осуществлять необходимые действия для выполнения требований потребителей и повышения их удовлетворенности. Это должно включать: а) улучшение продукции и услуг в целях выполнения требований, а также учета будущих потребностей и ожиданий; б) коррекцию, предотвращение или снижение влияния нежелательных воздействий:



**Название организации надолго запоминается  
потребителю только в 2 случаях:**

- ❖ **если она производит некачественные товары  
или услуги;**
- ❖ **если её продукция или услуги привели  
Покупателя в восторг.**



## Принцип 2

**Лидерство** - лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества

# Действия и преимущества при реализации принципа «Лидерство»

Руководитель предприятия личным примером должен демонстрировать приверженность качеству. Девиз руководителя должен звучать «Делай как я, а не как я сказал». **Руководитель должен сказать семь раз «я»:**

- ❖ «Я объявляю качество № 1»;
- ❖ «Я возглавляю деятельность по разработке политики в области качества и являюсь ответственным за нее»;
- ❖ «Я организую разработку СМК и назначаю ответственного за нее»;
- ❖ «Я определяю требования к системе менеджмента качества»;
- ❖ «Контролирую ход разработки системы менеджмента качества»;
- ❖ «Я анализирую отчеты аудиторов и руководителей по эффективности и результативности системы менеджмента качества»;
- ❖ «Я руковожу процессом улучшения систем менеджмента качества».





## Действия

- доведение миссии, видения, стратегии, политик и процессов до работников организации;
- создание и поддержание общих ценностей, беспристрастности и этических моделей поведения на всех уровнях организации;
- создание атмосферы доверия и честности;
- поощрение приверженности всей организации к качеству;
- обеспечение того, что лидеры всех уровней являются положительным примером для работников организации;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами, подготовкой и полномочиями для осуществления деятельности с ответственностью;
- вдохновение, поощрение и признание вклада работников

## Основные преимущества

- повышение результативности и эффективности при достижении целей организации в области качества;
- лучшая согласованность процессов организации;
- улучшение обмена информацией между уровнями и функциями организации;
- развитие и улучшение способности организации и ее работников достигать желаемых результатов.

## Принцип «Лидерство» реализован в требованиях:

- раздела 5 ГОСТ Р ИСО 9001-2015,
- в подразделах 4.4 в части ответственности за разработку СМК и ее процессов,
- 6.2 – в части установления целей и доведения их до персонала,
- в разделе 7 – в части обеспечения ресурсами, компетентности и осведомленности персонала.





**«Глобального обеспечения качества можно добиться только при участии генерального руководства.**

**Если высшее руководство не включено в систему обеспечения качества, то работа по качеству обречена на провал»**

**Из рекомендаций Правительства Германии по качеству**



## Принцип 3

**Взаимодействие работников -  
для организации крайне важно, чтобы все  
работники были компетентными,  
наделены полномочиями и вовлечены в  
создание ценности**



**«Самый большой потенциал  
качества в людях. Человек, который с  
радостью работает, всегда добьется лучших  
результатов»**

**Из рекомендаций Правительства Германии  
по качеству**



# Действия и преимущества при реализации принципа «Взаимодействие работников»

Действия	Основные преимущества
<input type="checkbox"/> общение с работниками для обеспечения понимания важности их личного вклада;	<input type="checkbox"/> улучшенное понимание работниками целей организации в области качества и усиление мотивации по достижению этих целей;
<input type="checkbox"/> содействие сотрудничеству во всей организации;	<input type="checkbox"/> повышение вовлеченности работников в деятельность по улучшению;
<input type="checkbox"/> содействие открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом;	<input type="checkbox"/> увеличение личного развития, проявления инициативы и креативности;
<input type="checkbox"/> наделение работников полномочиями определять узкие места в работе и без страха предлагать инициативы;	<input type="checkbox"/> повышение удовлетворенности работников;
<input type="checkbox"/> признание и подтверждение вклада, знаний и развития работников;	<input type="checkbox"/> повышение доверия и сотрудничества во всей организации;
<input type="checkbox"/> предоставление возможности проведения самооценки деятельности работников в сравнении с их личными целями;	<input type="checkbox"/> повышение внимания к общим
<input type="checkbox"/> проведение обследований	



## **Принцип «Взаимодействие работников» реализован в следующих требованиях ГОСТ Р ИСО 9001-2015:**

- в подразделе 4.4 в части ответственности за разработку СМК и ее процессов, в подразделах 6.2, 6.3 – в части ответственности за достижение целей и планирование изменений СМК,
- в разделе 7 – в части определения и обеспечения наличия должностных лиц, необходимых для результативного внедрения СМК и для функционирования и управления ее процессами, определения и обеспечения компетентности и осведомленности персонала, а также в части определения порядка внешнего и внутреннего обмена информацией.



## **Принцип 4**

# **Процессный подход -**

**последовательные и прогнозируемые  
результаты достигаются более эффективно  
и результативно, когда деятельность  
осознается и управляется как  
взаимосвязанные процессы, которые  
функционируют как согласованная  
система**

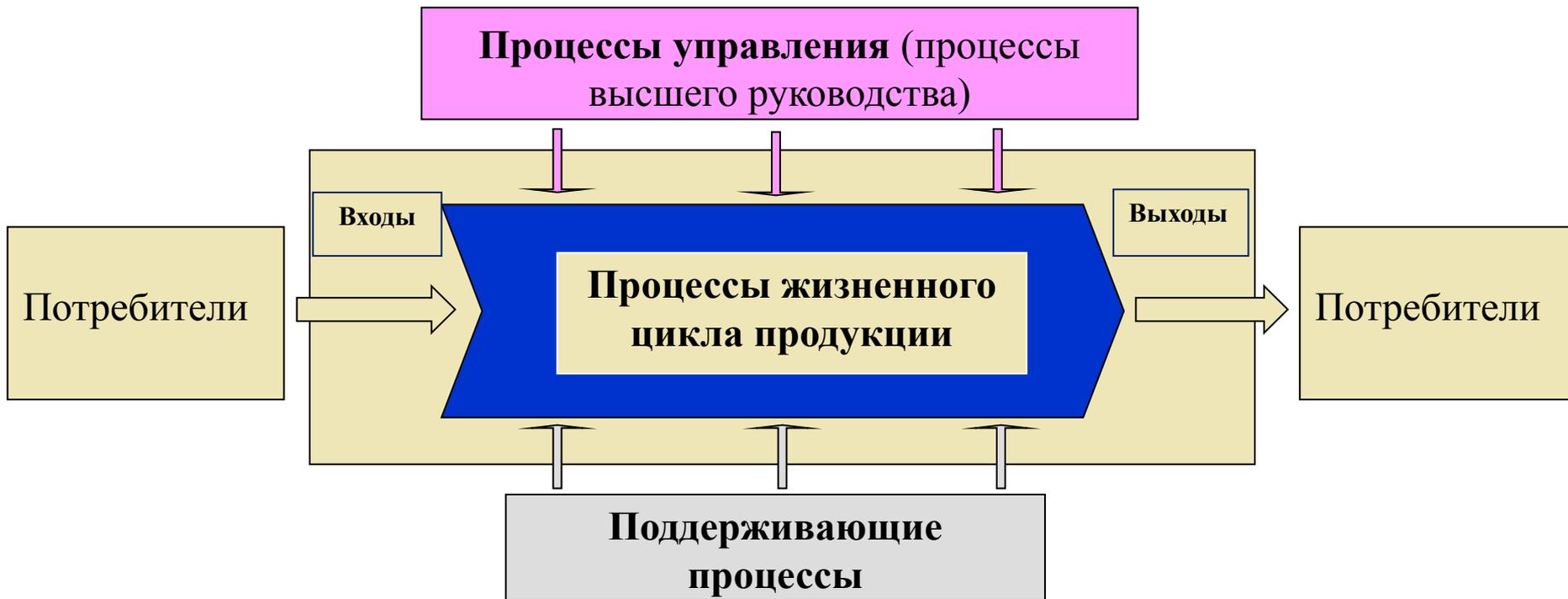


# ISO 9000:2015

**3.4.1 Процесс (process):** Совокупность взаимосвязанных и(или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

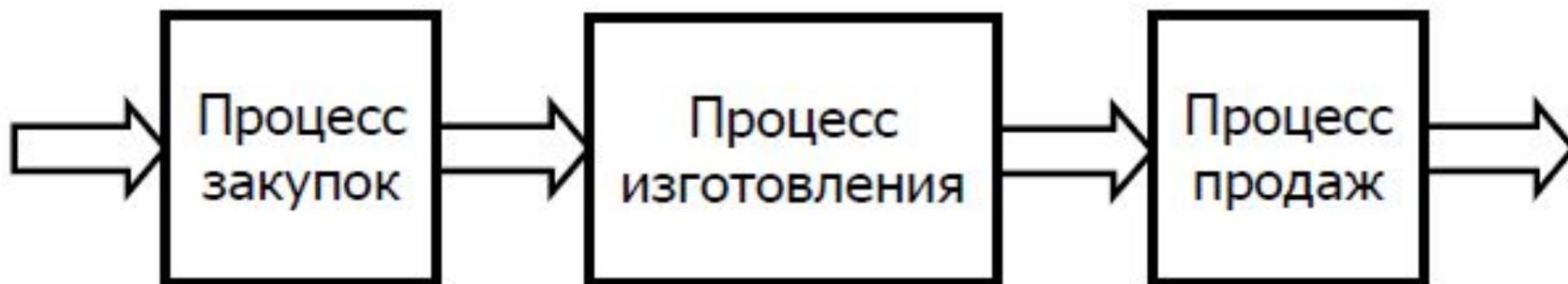
## Примечания

1. В зависимости от контекста «намеченный результат» называется выходом (3.7.5), продукцией (3.7.6) или услугой (3.7.7).
2. Входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов.
3. Два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс.
4. Процессы в организации (3.2.1), как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.
5. Процесс, в котором подтверждение соответствия (3.6.11) конечного выхода затруднено или экономически нецелесообразно, часто называют «специальным процессом».

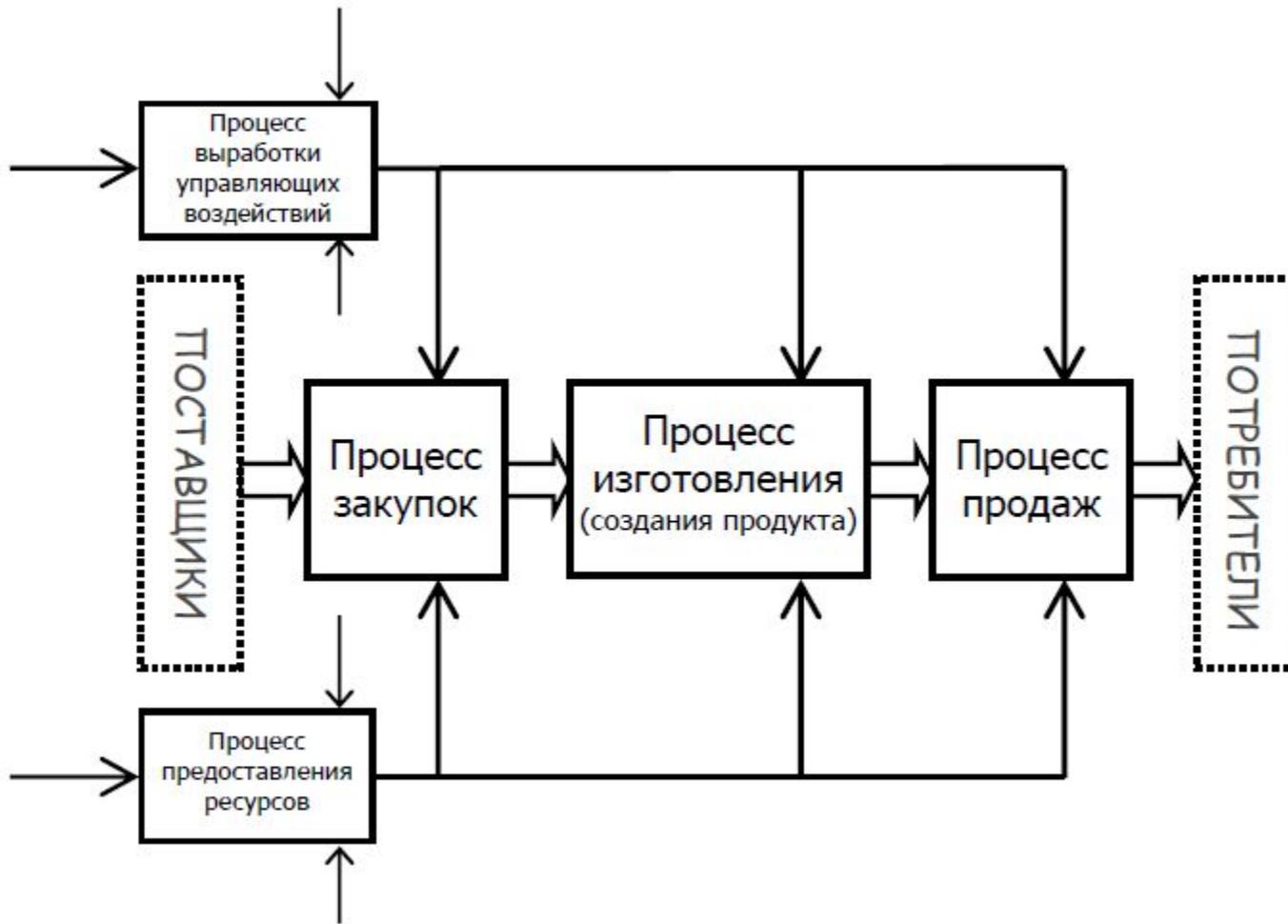


- ✓ **Процессы высшего руководства** включают, например, планирование, размещение ресурсов, анализ со стороны руководства и т.д.
- ✓ **Процессы жизненного цикла продукции (основные процессы)** включают, например, процессы, связанные с потребителями, проектирование и разработку, производство продукции и т.д.
- ✓ **Поддерживающие процессы** включают, например, подготовку кадров, ремонт и техническое обслуживание и т.д.

## Последовательность процессов в организации.



# Процессная модель организации





## Принцип 5

**Улучшение - успешные организации  
постоянно нацелены на улучшение**



## **Объектами постоянного улучшения СМК являются:**

**Продукция (организации, её подразделений,  
процессов, работников);**

**Процессы (жизненного цикла продукции,  
менеджмента, вспомогательные, обеспечивающие и  
процессы, выполняемые отдельными работниками);**

**Организация (их подразделения) и отдельные  
работники и их взаимосвязи и взаимодействия.**

# Цикл управления/постоянных улучшений Деминга-Шухарта («Plan-Do-Check-Act» PDCA)

Наблюдай и анализируй проблему





## **Принцип 6**

# **Принятие решений ,**

**основанное на свидетельствах -**

**решения, основанные на анализе и оценке**

**данных и информации, с большей**

**вероятностью создадут желаемые**

**результаты**



## **Принцип 7**

# **Менеджмент взаимоотношений**

**- для достижения устойчивого успеха**

**организации управляют своими**

**взаимоотношениями с соответствующими**

**заинтересованными сторонами, такими,**

**как поставщики**



**Спасибо за  
внимание!**