

# НОВОЕ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015

БИЗНЕС-ЗАВТРАК  
15 МАРТА 2016 г.  
10:00 – 12:30



INTERNATIONAL  
BUSINESS  
COUNCIL



Интер  
Консалт



«96% проблем обусловлены  
неправильной системой  
менеджмента и только 4% -  
ошибками исполнителей.  
Значит, если мы начнём  
наказывать за все проблемы  
исполнителей, мы никогда не  
узнаем о 96% причин  
проблем»

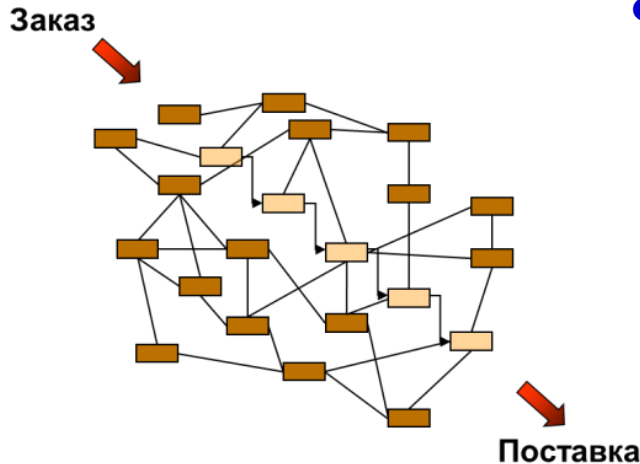
Американский учёный и консультант.  
Основатель Американского общества по контролю  
качества (1946).  
Основоположник всеобщего управления  
качеством.  
Э. Деминг

## Вместо вступления

- ✓ **Никто кроме Вас** не придумает бизнес-идею.
- ✓ **Никто и ничто кроме Вас** не гарантирует «живучесть» Ваших идей или перспективность Вашего бизнеса.
- ✓ **Никто и ничто кроме Вас** не сможет добиться того, чтобы идея стала успешной, а бизнес вышел на новые рубежи.



# Вместо вступления



- ISO 9001 – это инструмент управления, который сфокусирован на методах достижения устойчивого успеха в конкурентной среде и позволяет:

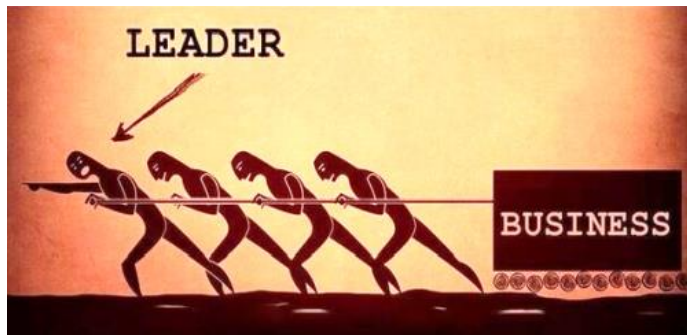
- построить оптимальную модель управления бизнесом;
- повысить вовлеченность персонала

и, как следствие,

- повысить качество продукции / услуг

при условии:

- наличия лидерства на всех уровнях управления, начиная с Высшего.



# 1

**Какие составляющие  
поддерживают и развивают  
устойчивый успех  
в бизнесе**



## Качество менеджмента

(адекватная рынку и требованиям всех заинтересованных сторон модель управления бизнесом)

Знание  
потребностей  
и ожиданий  
потребителей  
и  
покупателей

## Качество продукта

(способность понимать и учитывать восприятие продукта потребителями и покупателями)

Наличие  
технологий и  
возможностей  
производства

## Качество производства

(технологические процессы, позволяющие произвести то, что изначально задумано по разумной цене)

Развитая  
культура  
компании и  
мотивация  
персонала

## Качество персонала

(вовлеченность при наличии четкой технологии для выполнения задач)

Система  
управления,  
способная  
реализовать  
стратегию

**Устойчивый  
успех  
в бизнесе**

# 2000 – по сей день

## Качество продукта = Соответствие социальным ценностям



- 1910-1930 Качество продукта = Соответствие инструкции
- 1930-1950 Качество продукта = Соответствие стандартам
- 1950-1960 Качество продукта = Соответствие использованию
- 1960-1970 Качество продукта = Соответствие требованиям
- 1970-1980 Качество продукта = Соответствие потребностям
- 1980-1990 Качество продукта = Соответствие ожиданиям
- 1990-2000 Качество продукта = Соответствие взглядам на жизнь
- **2000-по сей день Качество продукта = Соответствие социальным ценностям**



# Качество продукта = Соответствие потребностям и ожиданиям

| Тип качества                        | Установленные и предполагаемые потребности и ожидания<br>(=атрибуты качества) клиентов   |   |  |   |
|-------------------------------------|--|---|--|---|
|                                     | Атрибуты<br>качества,<br>важные для<br>покупателей /<br>потребителей   | Атрибуты<br>качества на<br>этапе<br>согласования<br>покупки | Атрибуты<br>качества при<br>постпродажном<br>сопровождении | Атрибуты<br>качества<br>сопутствующих<br>продуктов, услуг<br>и сервисов |
| <b>Базовое<br/>качество</b>         | <p>Невыполнение которых приведет к катастрофическим последствиям</p> <p>Безопасность продукта</p> <p>Выполнением законодательных требований и требований контракта</p> <p>Предлагаемые многими конкурентами и воспринимающиеся Клиентами как базовые</p> |   |  |   |
| <b>Требуемое<br/>качество</b>       | <p>Конкретные показатели (экономичность, эргономичность, сроки, ...), которые можно улучшить и они важны с точки зрения Клиентов</p>   |   |  |   |
| <b>Привлекательное<br/>качество</b> | <p>WOW-эффекты и то, что никто из конкурентов еще не делает</p> <p>Акции</p>   |   |  |   |



# Качество продукта



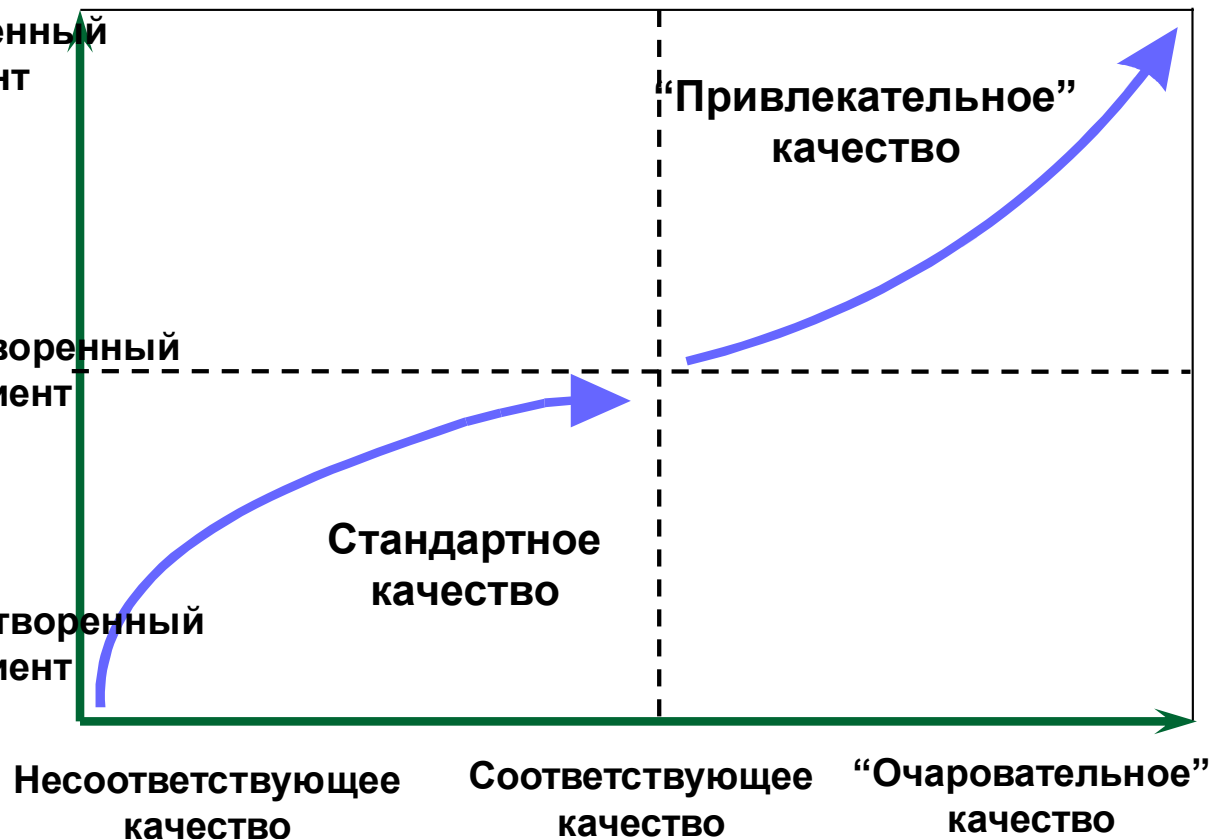
Привлеченный  
клиент



Удовлетворенный  
клиент



Неудовлетворенный  
клиент



# 2

## Как построить процессную модель



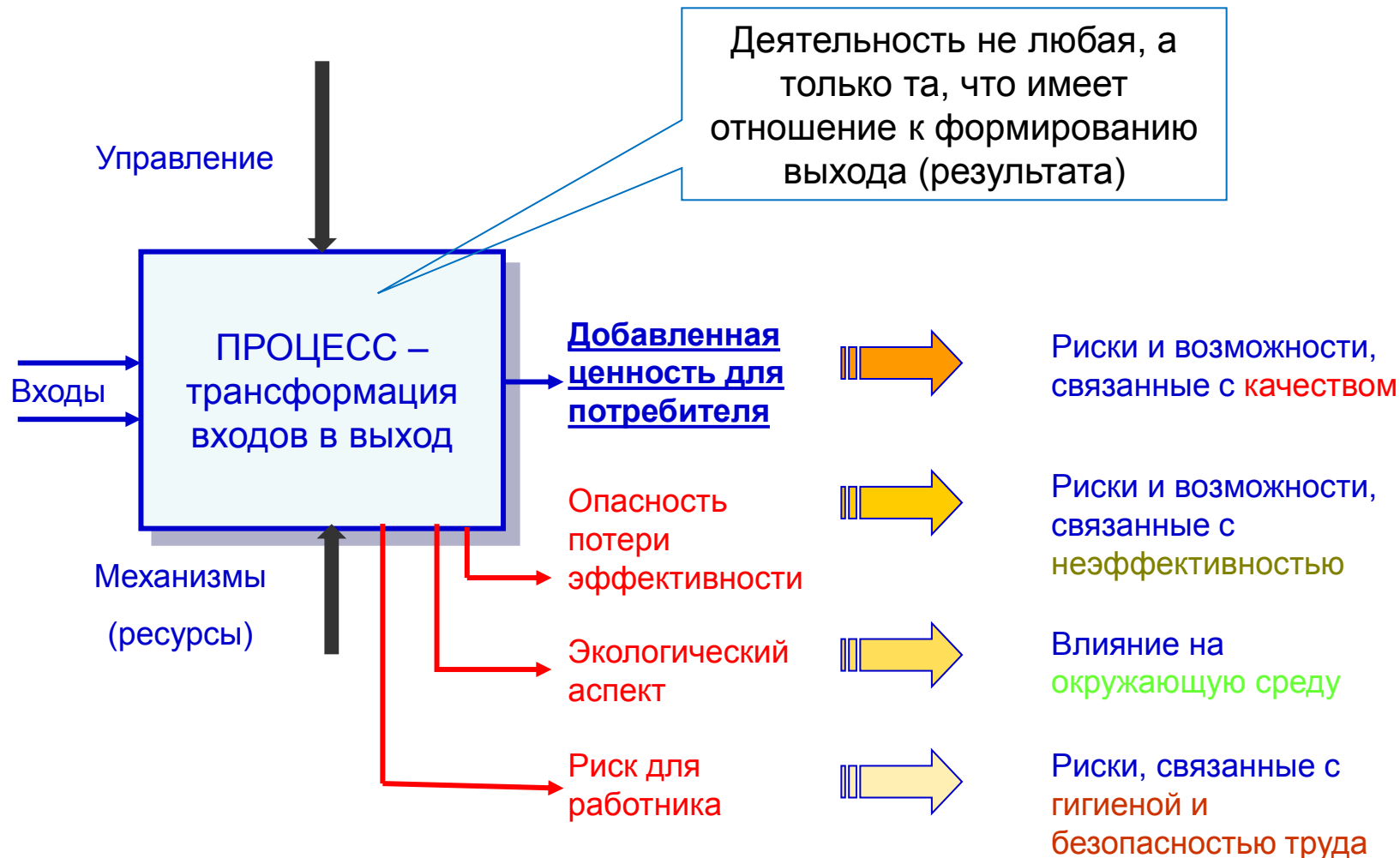
# ISO 9001 – система управления качеством на основе процессов

- Основа СМК – связанная цепочка процессов, построенная с учетом:

- стратегии развития компании;
- требований потребителя;
- потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- рисков и возможностей, которые могут повлиять на желаемые выходы бизнес-процессов.

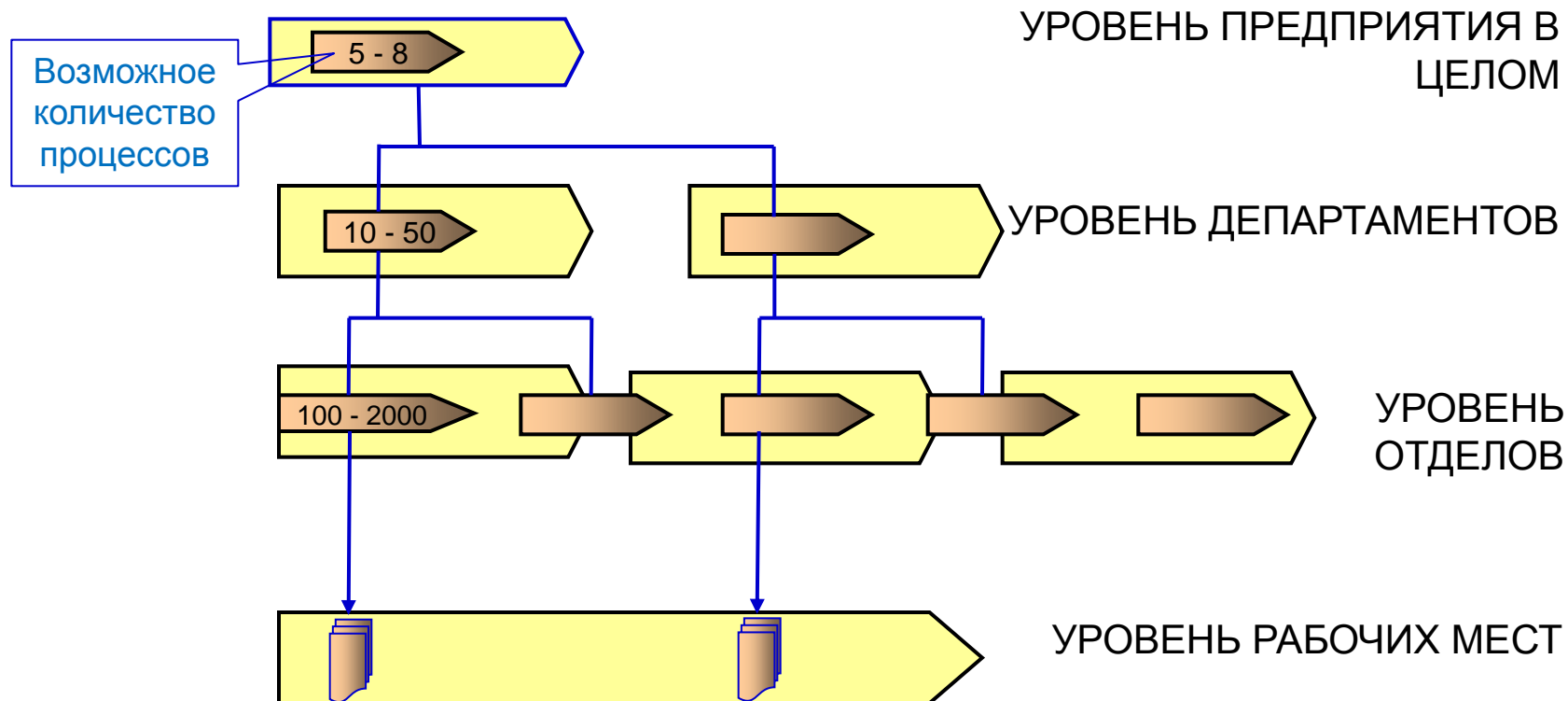


# Процесс / процессная модель

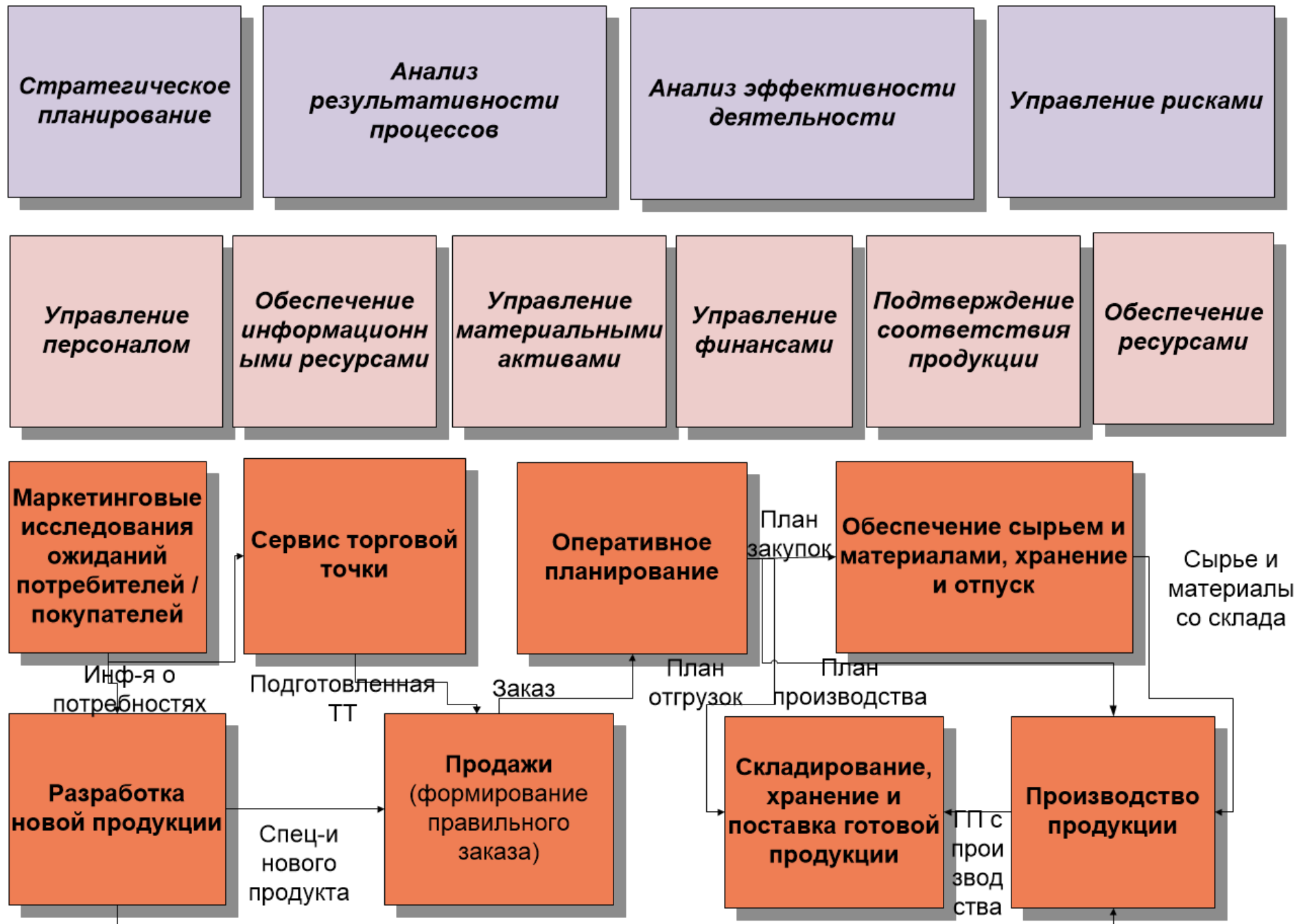


# Как применить процессную модель ISO 9001?

Процессная модель может быть внедрена на разных уровнях и с разным уровнем детализации процессов



# Пример процессной модели



## Пример процессной модели

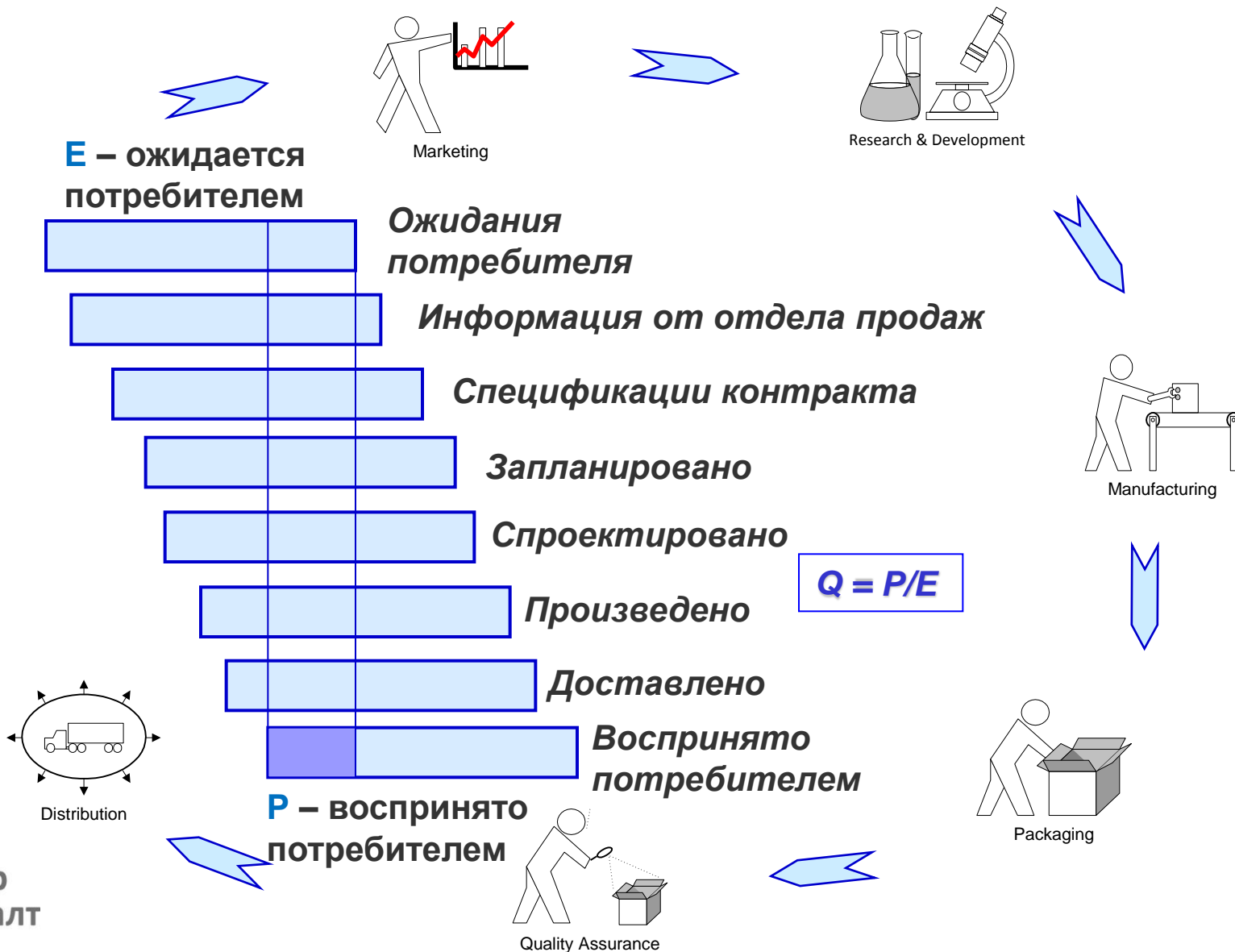




# Пример процессной модели



# Важная задача внедрения ISO 9001 – устранение «пропажи» качества



# Какие выгоды от внедрения ISO 9001 может получить компания?

- Как минимум, следующие:

- повышение удовлетворенности потребителей;
- оптимизацию ресурсов на уровне функций персонала, т.е. повышение производительности и снижение относительной затратности;
- синхронизацию своих процессов с процессами других компаний, также внедривших ISO 9001 и эффект синергии в цепочке поставок.



# Как посчитать в цифрах выгоды от внедрения ISO 9001?

- Эффект часто посчитать сложно, но возможно:

- через показатели деятельности или сбалансированную систему показателей (BSC);
- оценив прямую экономию от оптимизации ресурсов и сокращения дублирования и ненужных потребителю и заинтересованным сторонам функций;
- посчитав устраненные в процессе внедрения непроизводительные расходы;
- посчитав возможные последствия от реализации сниженных до приемлемого уровня в процессе внедрения рисков;
- другими способами.



# Как посчитать в цифрах выгоды от внедрения ISO 9001?

- Примеры:

- компания N в процессе внедрения поняла, что продает не шоколад в упаковке, а имиджевый сувенир, изменила подход к процессам разработки продукта и продаж, чем повысила удовлетворенность потребителя и расширила рынки сбыта, рост продаж – 150% в последующий год;
- компания M в процессе внедрения выявила, что продукция может быть отгружена на дальние склады с маленьким сроком годности и утилизирована по приходу, выявлено, как минимум, 5 отгрузок на сумму 122 млн. руб.;
- компания R выявила, что есть критические риски для безопасности данных, потеря которых приведет к остановке проектов.



# Как посчитать в цифрах выгоды от внедрения ISO 9001?

- Примеры:

- компания S, посчитав эффект от внедрения интегрированной системы на основе ISO 9001 выявила, что затраты на администрирование снизились на 4% в год за счет объединения подразделений в бизнес-процессы и перераспределения функций;
- компания Т выявила, что 10% формируемых отчетов уже никому не нужны и не имеют потребителей ни внутри, ни во вне организации;
- компания Х смогла поставить конкретные цели владельцам процессам по оптимизации ресурсов от 5 до 10% на следующий год после описания процессов и сравнения их с конкурентами.



# Примеры показателей деятельности

| Процесс                          | Показатели  |
|----------------------------------|---|
| Обеспечение сырьем и материалами | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Срывы производства из-за отсутствия сырья и материалов / <b>раз в квартал.</b></li><li>2. Превышение нормативов по себестоимости при закупках / <b>раз в квартал.</b></li><li>3. Возвраты сырья и материалов поставщикам на входном контроле / <b>раз в квартал.</b></li></ol> |
| Продажи                          | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Доля подписанных договоров с расширением первоначальных заявок / <b>раз в месяц.</b></li><li>5. % запросов Клиентов, обработанных с нарушением сроков / <b>раз в месяц.</b></li><li>6. Количество и причины отказов от сотрудничества / <b>раз в месяц.</b></li></ol>          |



# Примеры показателей деятельности

| Стратегическая цель                  | Показатели  |
|--------------------------------------|---|
| Долговременные отношения с клиентами | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Показатель лояльности клиентов (процент клиентов, подключившихся на многократные услуги после однократной услуги) / <b>раз в квартал.</b></li><li>2. Средний балл оценки со стороны клиентов / <b>после предоставления продукта/услуги.</b></li><li>3. Оценка жизненного цикла клиента – суммарная прибыль или убыток от данного потребителя, руб. / <b>раз в квартал.</b></li></ol> |
| Максимизация прибыли                 | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Рентабельность проекта, % / <b>после предоставления продукта/услуги.</b></li></ol>   |
| Рост продаж                          | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Темп роста объёма продаж по сегментам рынка / <b>раз в квартал.</b></li></ol>  |

# Стратегии и стратегические цели

## СТРАТЕГИИ

1. **Концентрированный рост** – развитие продукта (его совершенствование или создание нового)



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

- Максимизация прибыли
- Рост продаж
- Долговременные отношения с клиентами

2. **Качество и непрерывное совершенствование**

– постоянное улучшение деятельности организации, как в целом, так и на уровне бизнес-процессов



- Повышение эффективности деятельности организации
- Квалифицированные и опытные сотрудники в штате организации
- Позитивное восприятие профессиональным сообществом



# Стратегии и контекст организации

## Контекст организации

1. Уровень конкуренции высокий, чтобы удержать рыночную долю необходимы инновации.
2. Потребители требовательны и привыкли к выбору.
3. Законодательство может измениться в сторону ужесточения требований к производителю на данном сегменте.
4. Конкуренты привлекают очень компетентных сотрудников.



## СТРАТЕГИЯ

### Качество и непрерывное совершенствование

— постоянное улучшение деятельности организации, как в целом, так и на уровне бизнес-процессов





Миссия подобна свету маяка, которого нельзя достичь.



Видение – это брезжащий свет в той стороне тоннеля, в которую мы хотели бы двигаться.



Стратегия – это способ движения исходя из реального контекста для воплощения своего видения в жизнь.



Показатели деятельности – это способ увидеть, что стратегия реализуется, свет все ярче, а маяк не потерян из виду.

# 3

## Как ISO 9001:2015 определяет лидерство

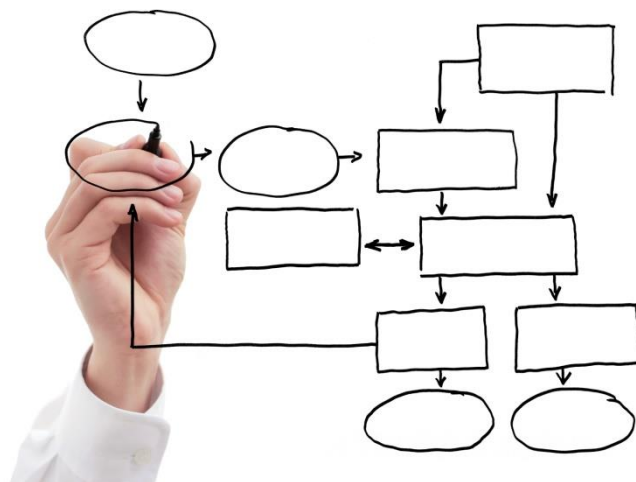


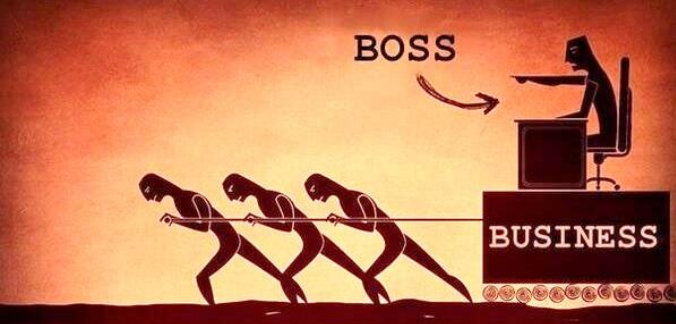


**Не интересуется каким образом выполнена работа**



## Учитывает риски



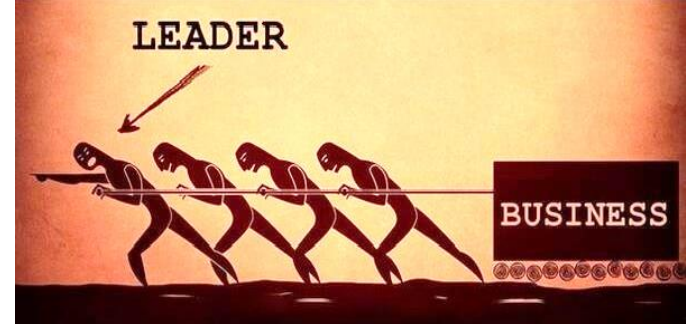


Не устанавливает  
контрольных точек

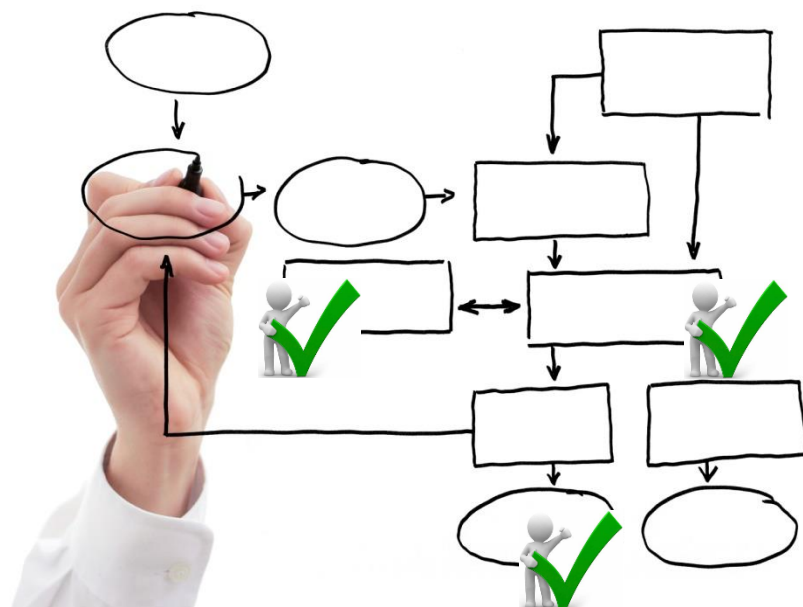
Не готов помочь выполнить  
задачу в процессе



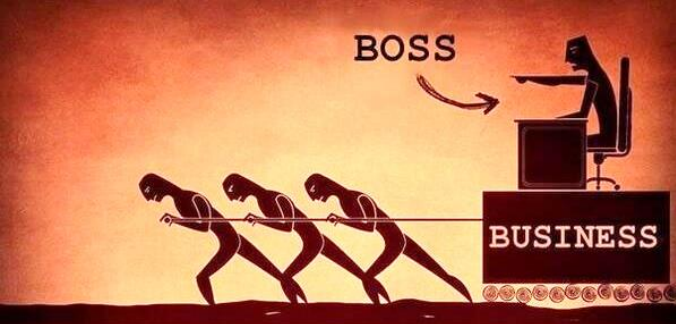
ИЛИ



**Контролирует**  
ключевые промежуточные  
и итоговые результаты







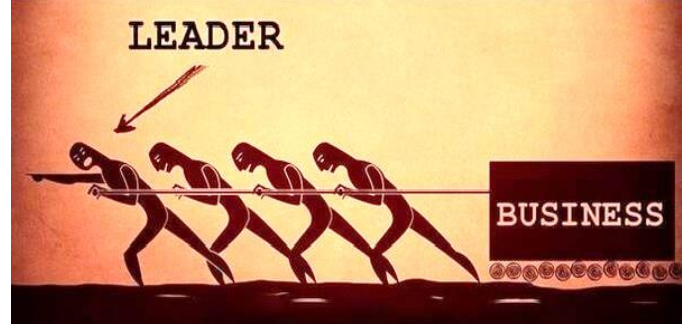
Наступает на одни и те же грабли

Винит в неудачах исполнителей

Публично критикует



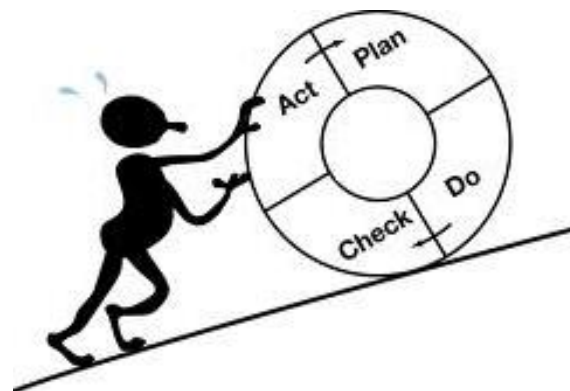
ИЛИ

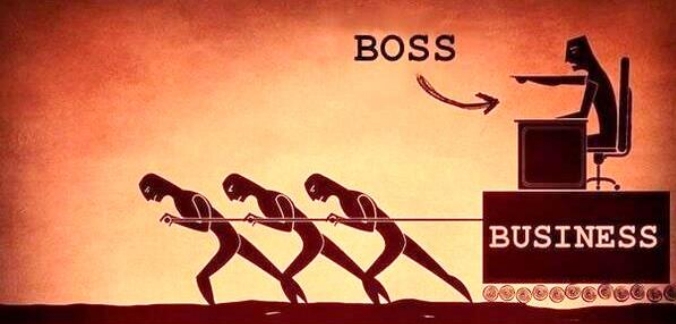


Улучшает систему

Учитывает мнение и предпочтения сотрудников

Успех относит на команду, а неудачи – на ошибки в планировании





Задачи босса –

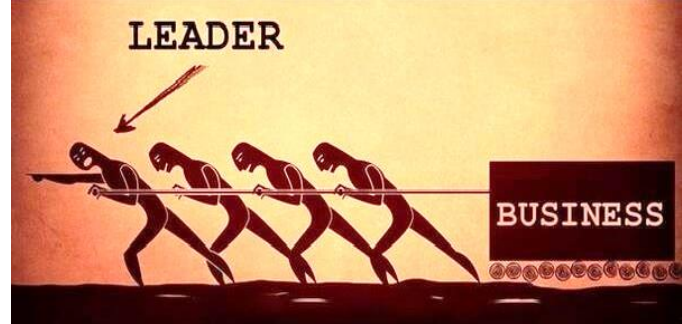
добиться персональной лояльности подчиненных,  
не взирая на их достижения

и

обеспечить личный рост



ИЛИ



Задачи лидера –

**делать** правильные вещи,  
т.е. улучшать  
**результативность,**

**учить** делать вещи  
правильно, т.е.  
**повышать эффективность,**

**поддерживать** тех, кто  
вносит эффективный  
вклад в систему

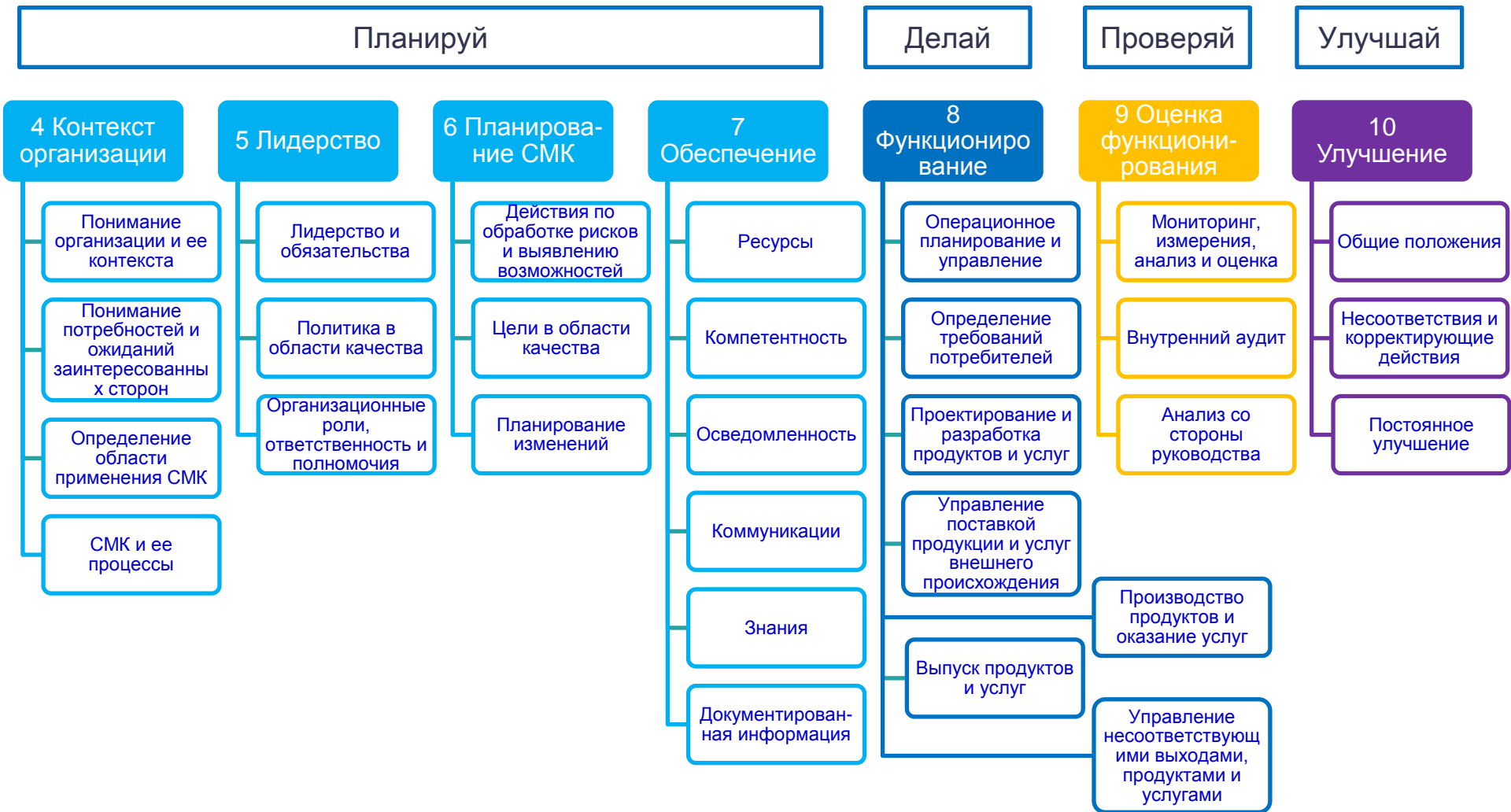


# 4

## Новое в версии ISO 9001:2015



# Структура СМК



# Основные различия в терминологии между ISO 9001:2008 и ISO 9001:2015

| ISO 9001:2008  | ISO 9001:2015  |
|--|--|
| Продукция  | Продукция и услуги                                   |
| Исключения   | Не используется (возможно использовать «применение») |
| Документированные процедуры, записи                    | Документированная информация                         |
| Производственная среда                                 | Условия для функционирования процессов               |
| Закупленная продукция                                  | Внешне предоставляемая продукция и услуги            |
| Поставщик  | Внешний поставщик                                    |
| Аутсорсинг (процессы переданные сторонней организации) | Поставленные сторонней организацией (извне)          |
| Мониторинговое и измерительное оборудование            | Мониторинговые и измерительные ресурсы               |

# Основные изменения в версии ISO 9001:2015



- Усилены требования к **лидерству**.
- **Упразднено** требование относительно представителя руководства.
- Введены требования по **планированию изменений**.
- Введена явная ссылка на **менеджмент знаний**.
- **Упразднено** требование относительно разработки Руководства по качеству и обязательных документированных процедур.
- Внутренние аудиты теперь содержат требования рассмотрения связанных **рисков**.
- Анализ со стороны руководства теперь должен учитывать **стратегическое направление** развития организации.

# ИнтерКонсалт – это...



Более  
**400**  
клиентов

Более  
**12**  
отраслей



Проекты в  
**37**  
регионах РФ и **6** странах



Более  
**10**  
лет успешной  
работы



У нас  
**УНИКАЛЬНЫЕ**  
методики внедрения и  
обучения



# Некоторые Клиенты и Партнеры



Партнер датской  
консалтинговой  
компании  
**RC Kvalitet**

Партнер **Kimberly-Clark**  
в области  
развития решений  
для производств

Утвержденный участник  
программы поддержки  
**Европейского Банка**  
Реконструкции и Развития в  
России

Одобрённый поставщик  
консультационных услуг  
среди поставщиков сети  
**Metro Cash & Carry**

Мы являемся  
партнерами крупнейших  
органов по  
сертификации

# Наши услуги

Менеджмент **качества**  
(ISO 9001)

все отрасли



Менеджмент **безопасности**  
пищевых продуктов и упаковки  
(HACCP, ISO 22000, FSSC 22000,  
IFS, BRC, GMP+)

пищевая,  
упаковочная  
отрасли



**Экологический**  
менеджмент (ISO 14001)

все отрасли



Менеджмент **безопасности** в  
медицине, фармацевтике,  
косметологии (ISO 22716, GMP,  
GDP, ISO 13485, ISO 14971)

медицина,  
фармацевтика,  
косметология



Менеджмент  
**профессионального**  
**здоровья и безопасности**  
(OHSAS 18001)

все отрасли



Другие стандарты и  
**инструменты менеджмента**  
(ISO 31000, KPI, LEAN, др.)

все отрасли



Внедряем и  
сопровождаем  
при сертификации

Проводим  
тренинги и  
вебинары