

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»

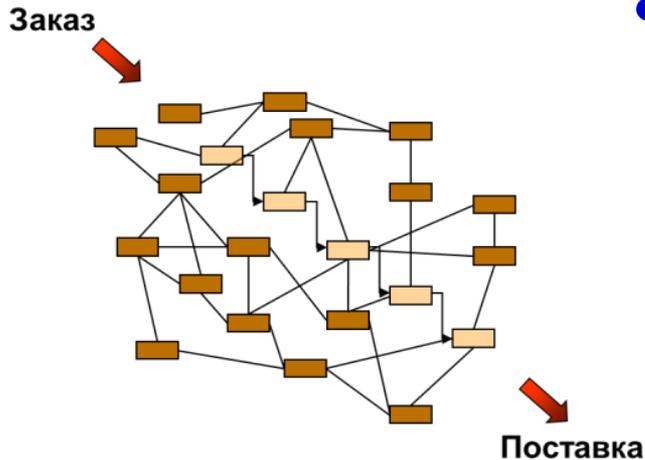
Американский учёный и консультант.
Основатель Американского общества по контролю
качества (1946).
Основоположник всеобщего управления
качеством.
Э. Деминг

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:

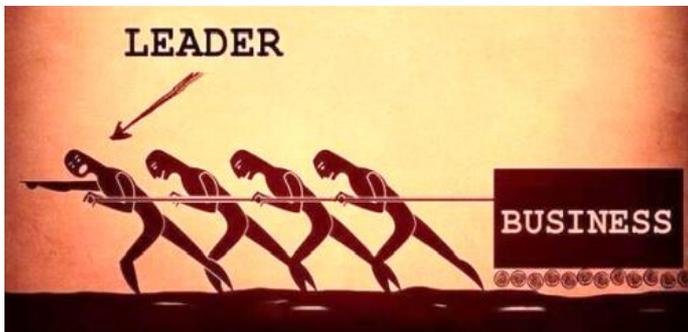
- построить оптимальную модель управления бизнесом;
- повысить вовлеченность персонала

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)

Система управления, способная реализовать стратегию

Устойчивый успех в бизнесе

Наличие технологий и возможностей производства

Качество персонала

(вовлеченность при наличии четкой технологии для выполнения задач)

Развитая культура компании и мотивация персонала

Качество производства

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

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 (=атрибуты качества) клиентов			
	Атрибуты качества, важные для покупателей / потребителей	Атрибуты качества на этапе согласования покупки	Атрибуты качества при постпродажном сопровождении	Атрибуты качества сопутствующих продуктов, услуг и сервисов
Базовое качество	<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>			
Требуемое качество	<p>Конкретные показатели (экономичность, эргономичность, сроки, ...), которые можно улучшить и они важны с точки зрения Клиентов</p>			
Привлекательное качество	<p>WOW-эффекты и то, что никто из конкурентов еще не делает</p> <p>Акции</p>			

Качество продукта



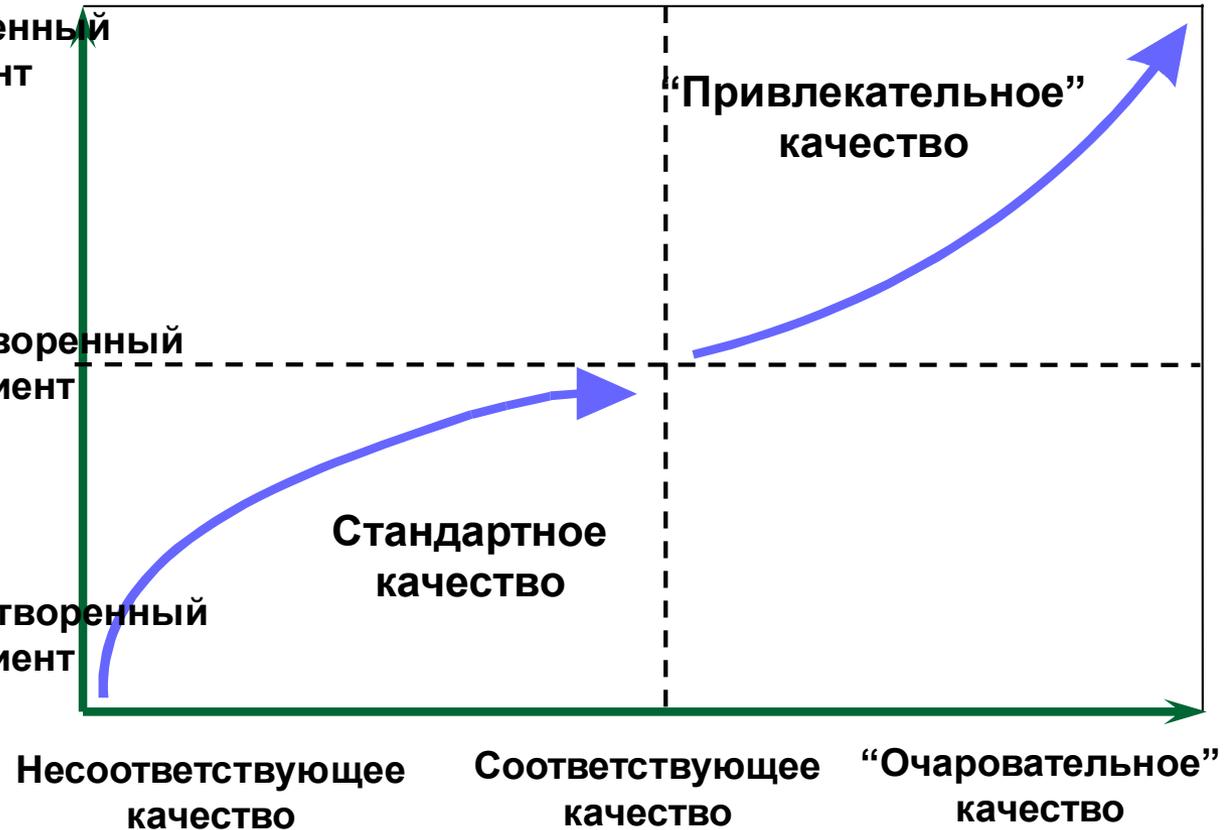
Привлеченный клиент



Удовлетворенный клиент



Неудовлетворенный клиент



2

Как построить процессную модель



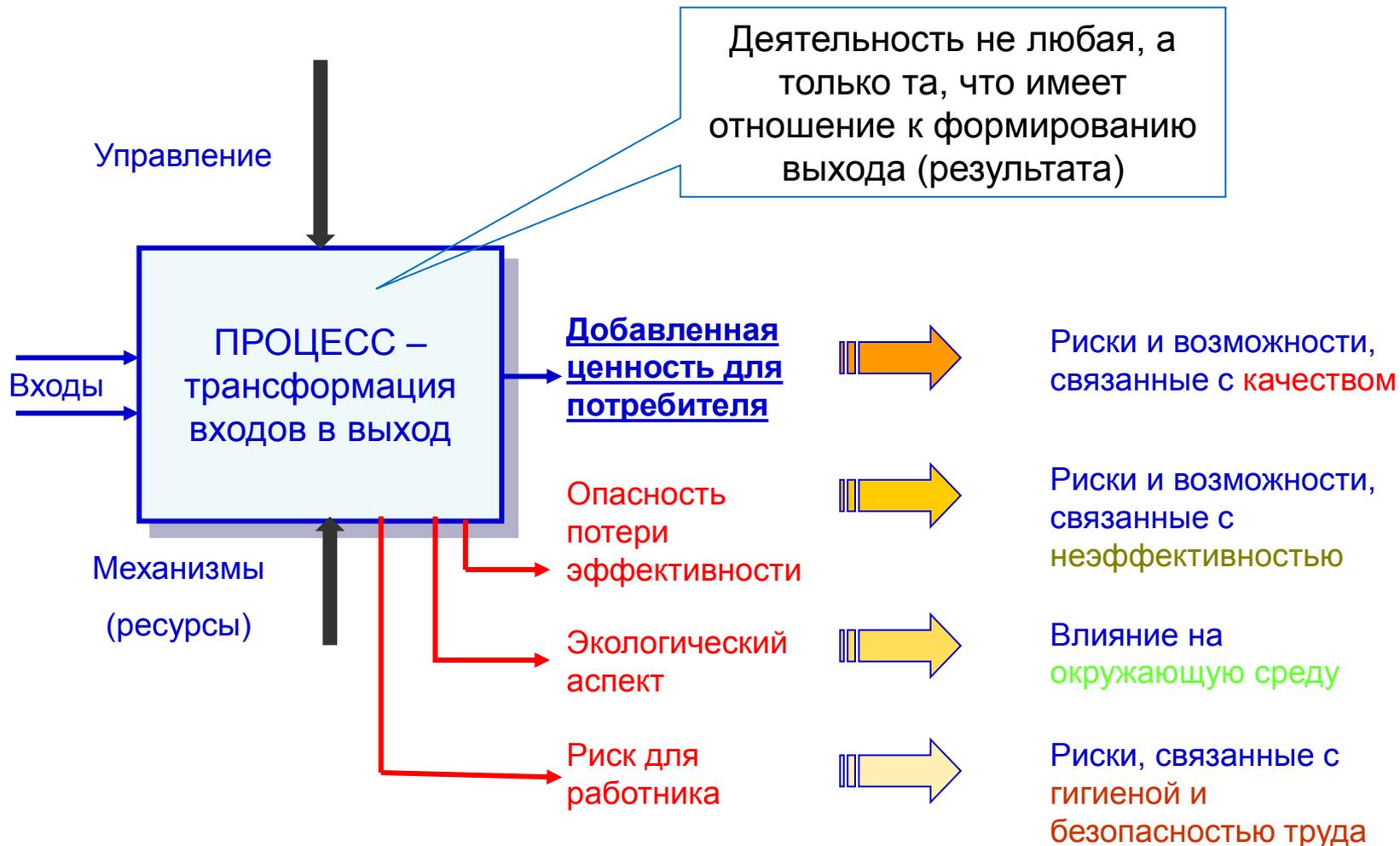
ISO 9001 – система управления качеством на основе процессов

- 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.

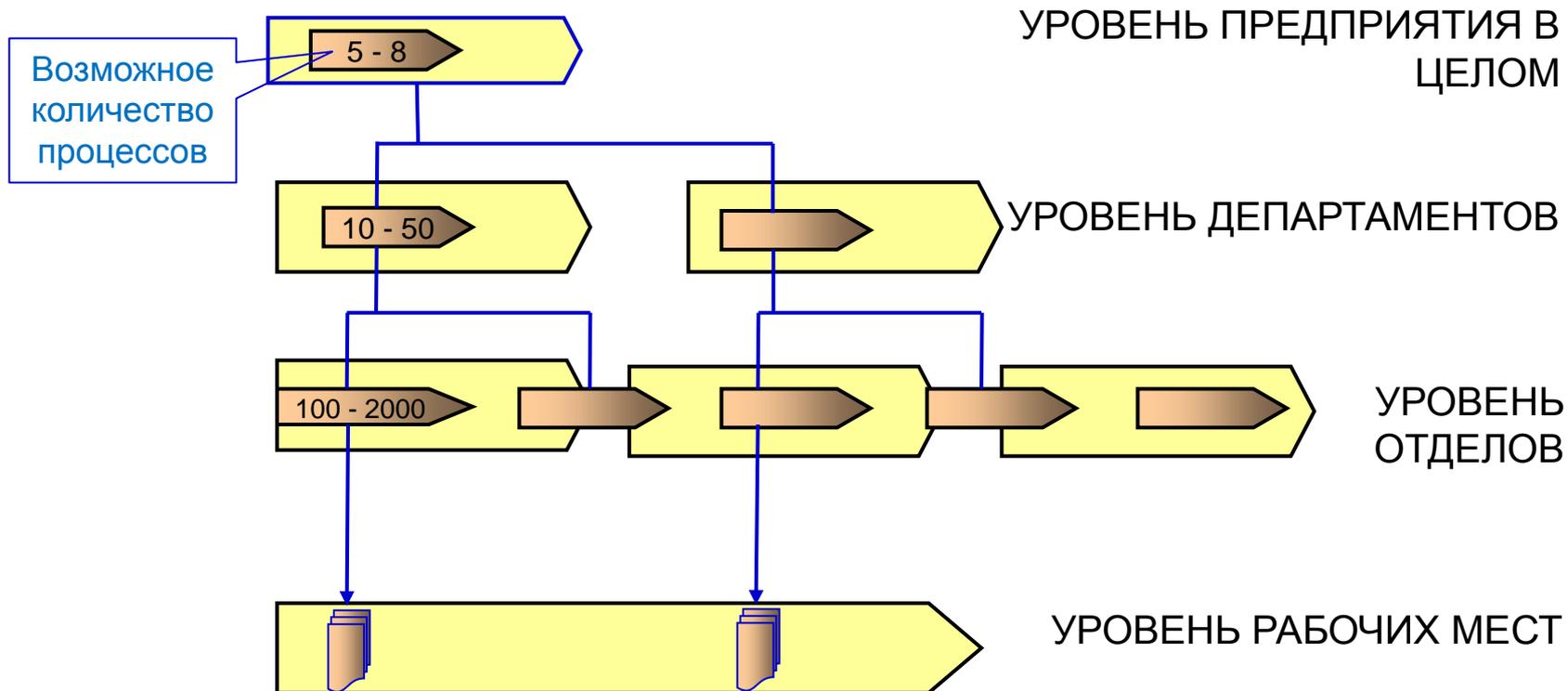


Процесс / процессная модель



Как применить процессную модель ISO 9001?

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



Пример процессной модели

Стратегическое планирование

Анализ результативности процессов

Анализ эффективности деятельности

Управление рисками

Управление персоналом

Обеспечение информационными ресурсами

Управление материальными активами

Управление финансами

Подтверждение соответствия продукции

Обеспечение ресурсами

Маркетинговые исследования ожиданий потребителей / покупателей

Сервис торговой точки

Оперативное планирование

План закупок

Обеспечение сырьем и материалами, хранение и отпуск

Сырье и материалы со склада

Инф-я о потребностях

Подготовленная ТТ

Заказ

План отгрузок

План производства

Разработка новой продукции

Спец-и нового продукта

Продажи (формирование правильного заказа)

Складирование, хранение и поставка готовой продукции

ТТ с производства

Производство продукции

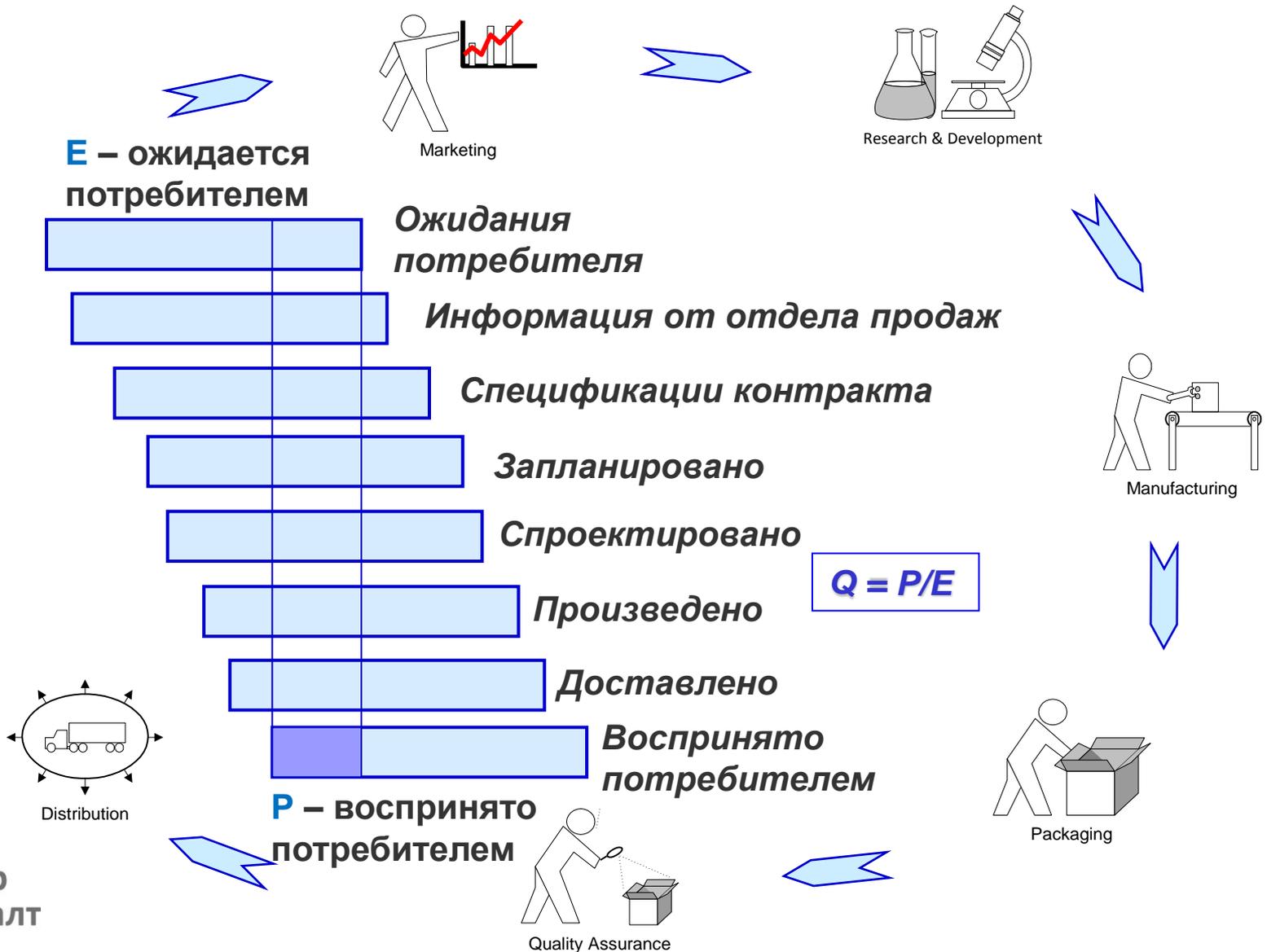
Пример процессной модели



Пример процессной модели



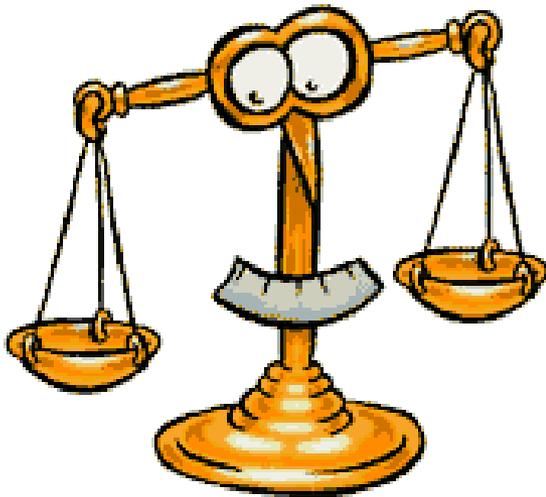
Важная задача внедрения ISO 9001 – устранение «пропажи» качества



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 T выявила, что 10% формируемых отчетов уже никому не нужны и не имеют потребителей ни внутри, ни во вне организации;
- компания X 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">1. Срывы производства из-за отсутствия сырья и материалов / раз в квартал.2. Превышение нормативов по себестоимости при закупках / раз в квартал.3. Возвраты сырья и материалов поставщикам на входном контроле / раз в квартал.
Продажи	<ol style="list-style-type: none">4. Доля подписанных договоров с расширением первоначальных заявок / раз в месяц.5. % запросов Клиентов, обработанных с нарушением сроков / раз в месяц.6. Количество и причины отказов от сотрудничества / раз в месяц.

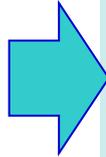
Примеры показателей деятельности

Стратегическая цель	Показатели
Долговременные отношения с клиентами	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="643 379 1839 625">1. Показатель лояльности клиентов (процент клиентов, подключившихся на многократные услуги после однократной услуги) / раз в квартал.<li data-bbox="643 639 1839 753">2. Средний балл оценки со стороны клиентов / после предоставления продукта/услуги.<li data-bbox="643 768 1839 948">3. Оценка жизненного цикла клиента – суммарная прибыль или убыток от данного потребителя, руб. / раз в квартал.
Максимизация прибыли	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="643 969 1839 1083">4. Рентабельность проекта, % / после предоставления продукта/услуги.
Рост продаж	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="643 1100 1839 1215">5. Темп роста объёма продаж по сегментам рынка / раз в квартал.

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



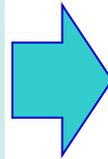
- Повышение эффективности деятельности организации
- Квалифицированные и опытные сотрудники в штате организации
- Позитивное восприятие профессиональным сообществом



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.

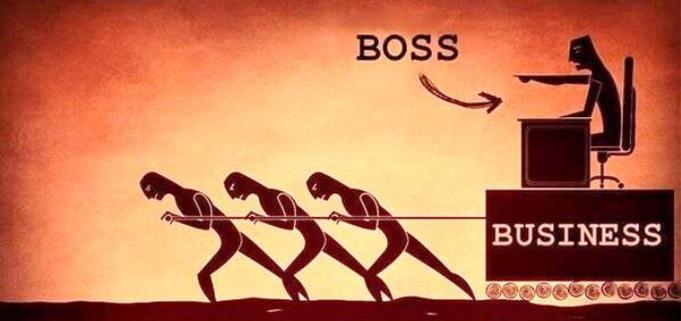
Стратегия – это способ движения исходя из реального контекста для воплощения своего видения в жизнь.

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

3

Как ISO 9001:2015 определяет лидерство





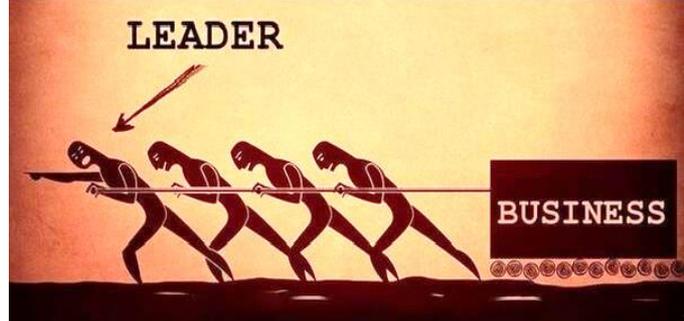
Планирует работу спонтанно и по ходу

«Делайте, как я сказал»
«Я плачу вам за эту работу»

Не интересуется каким образом выполнена работа



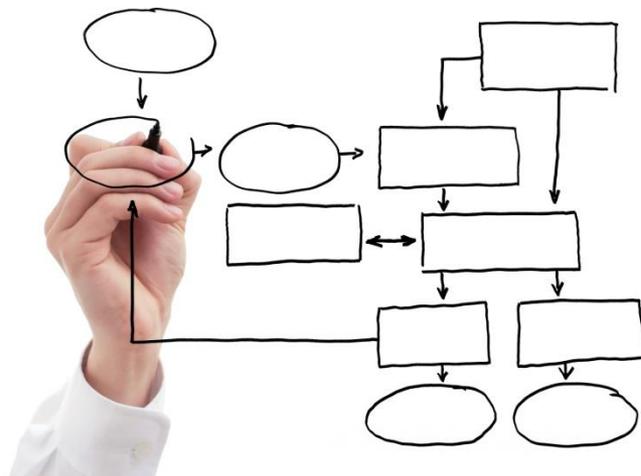
ИЛИ

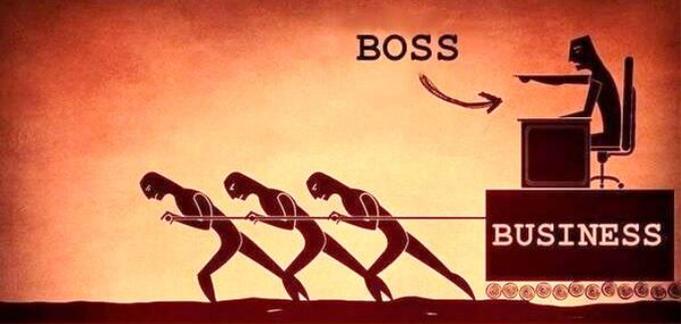


Определяет методы управления и планирует деятельность

Мотивирует сотрудников

Учитывает риски



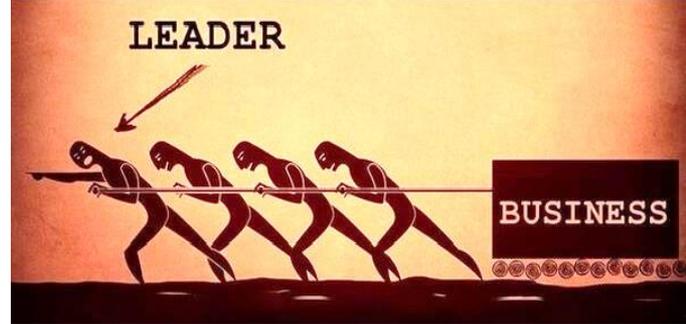


Не устанавливает
контрольных точек

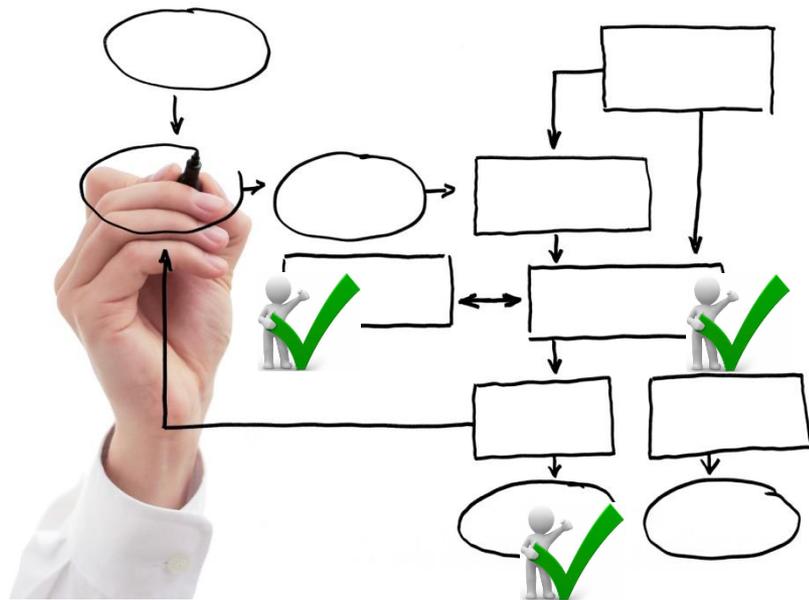
Не готов помочь выполнить
задачу в процессе

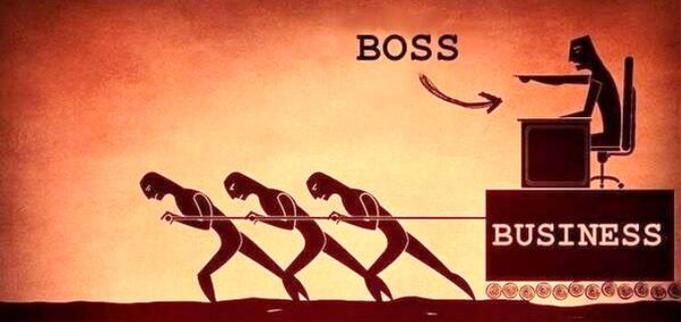


ИЛИ

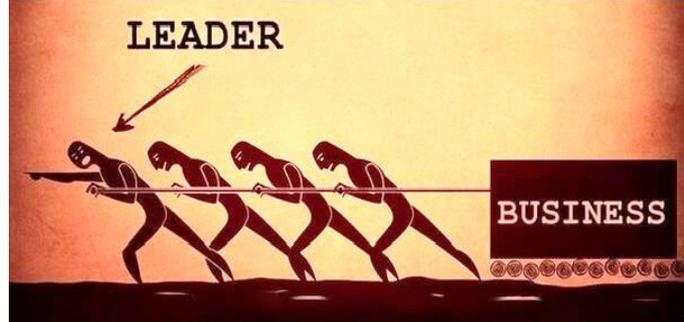


Контролирует
ключевые промежуточные
и итоговые результаты





ИЛИ



Наступает на одни и те же грабли

Винит в неудачах исполнителей

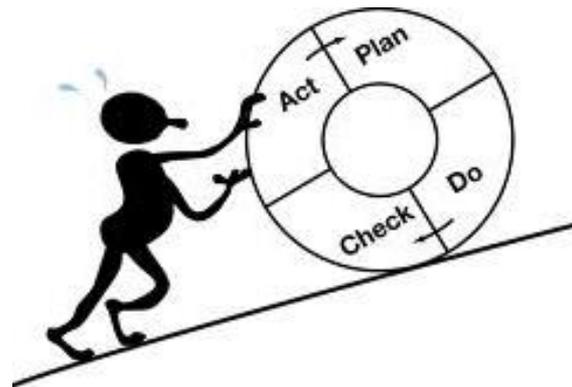
Публично критикует

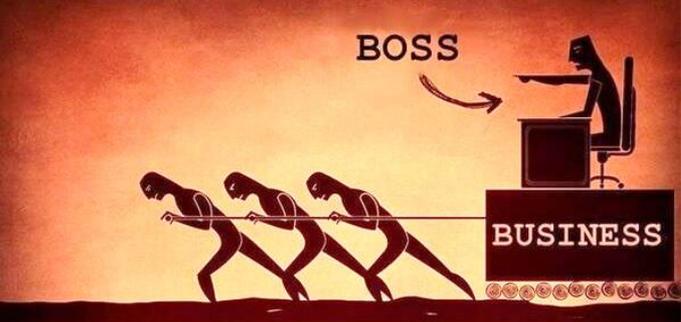


Улучшает систему

Учитывает мнение и предпочтения сотрудников

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





Задачи босса –

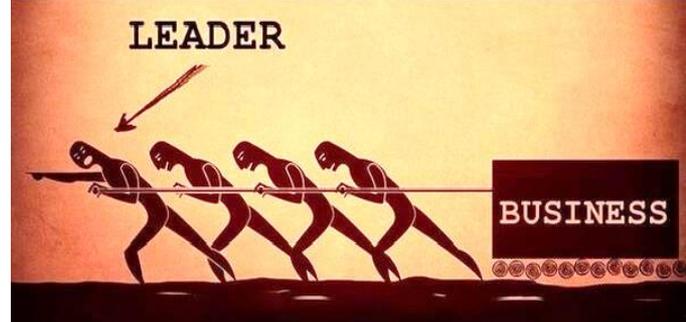
добиться персональной лояльности подчиненных, не взирая на их достижения

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

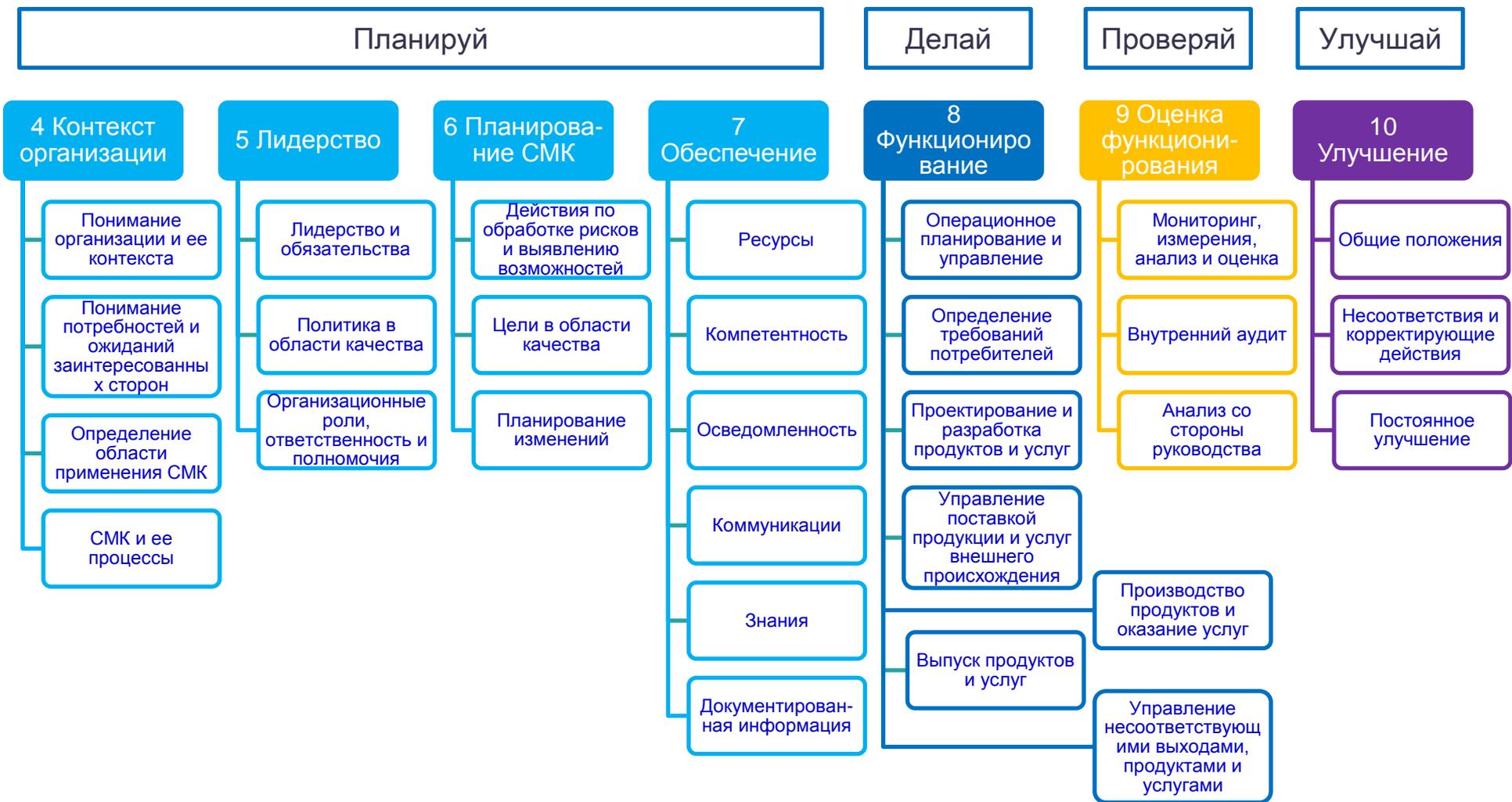


4

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