

MANAGEMENT

№ 3 (31) • 2014

**САРАФАННОЕ
РАДИО**

**ISO 9001:2015 –
НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
БИЗНЕСА**

**5 СПОСОБОВ
ПРОВЕСТИ
ПЕРЕГОВОРЫ**



MANAGEMENT

4 ISO 9001:2015 – новые инструменты управления бизнесом

16 Мониторинг процессов – рычаги управления для руководителя

20 ISO 9001 как инструмент совершенствования производственной деятельности

22 Акцент на информацию как ресурс экономики знаний

26 Внутренний аудит – основа для анализа и путь к улучшениям

30 BMW переходит на экологически чистые автомобили, используя стандарты ИСО

31 Предупреждающие действия и как правильно их различать

36 Готовы ли страны СНГ к национальным аккредитационным стандартам качества медицинской помощи?

44 Преодолеваем барьеры: работа руководителей с сопротивлением персонала

52 Роль коммуникаций в преодолении сопротивления

54 Принципы лидерства

58 Маркетинг из уст в уста, или как запустить «сарфанное радио»?

61 Как получить рекомендации от клиентов и увеличить продажи?

62 Пять способов провести переговоры на «5»: запланированные тактические приемы

62 Как говорить убедительно? 18 полезных советов

62 Факторы успешной беседы по телефону

69 Потребитель – «Японский городской» или «Японский бог»? – ваш выбор!

48 Как управлять персоналом в условиях изменений?

73 Методика оценки удовлетворенности потребителей



Главный редактор: Р. Ибрагимов

Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»

Адрес редакции: 105082, г. Москва, ул. Рубцовская наб., д. 3, стр. 3, пом. I, комн. 25.
Тел./факс: +7 (499) 346-77-14.

E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.

Печать: СП ЗАО «Seal mag».

Тираж: 3000 экз. Заказ № 0631.

Дата подписания в печать: 22.09.2014 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).
Регистрационное свидетельство №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).

Подписной индекс:

в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия).

в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан).

в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан).

Реализуется по свободной цене.

Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.

Редакционный совет издания по СНГ:



Риад Ибрагимов

Директор CERT Group по международному развитию, Главный аудитор CERT International, Главный аудитор TUV Thüringen, Ведущий аудитор IRCA по ИСМ.
E-mail: editor@iso-management.com



Вадим Рождественский

Председатель совета директоров группы компаний «Интерсертифика», академик Академии проблем качества России, доцент TÜV Akademie



Марина Кондраль

Директор ООО «НОРМ ТЕСТ», Республика Беларусь, Главный аудитор TUV Thüringen, Ведущий аудитор CERT International.
E-mail: info@normtest.by



Марат Хабибулин

Региональный директор «CERT Academy» (TSI) по Казахстану и Центральной Азии, Главный аудитор CERT International, Ведущий аудитор IRCA.
E-mail: director@cert-academy.org



Алина Петиченко,

Генеральный директор группы компаний ММКС, г. Томск, Российская Федерация, Главный аудитор CERT International, Ведущий аудитор IRCA.
E-mail: russia@certin.org

Уважаемые читатели!

Мир совершенствуется, перед бизнесом появляются качественно новые требования, устанавливаются высокие планки, предлагаются новые идеи и практические инструменты. ISO 9001, являясь популярнейшим международным стандартом, представляет собой лучшую практику менеджмента качества на основе различных инструментов. Как известно, нововведения в стандарт ISO 9001 уже не за горами. Идя в ногу со временем, для наших читателей мы подготовили статью «ISO 9001:2015 – новые инструменты менеджмента», которая более детально расскажет о вводимых основных изменениях в стандарт, а в ближайших номерах журнала мы глубже изучим новые требования.

Применяя и используя новые инструменты построения и развития бизнеса, нельзя забывать о существующих, «старых», проверенных временем инструментах, необходимо их укреплять и поддерживать. В этой связи, мы сочли нужным предложить вам авторские статьи «Внутренний аудит – основа для анализа и путь к улучшениям» и «Предупреждающие действия и как правильно их различать». Использование инструментов, обсуждаемых в данных статьях, напрямую влияет на повышение эффективности бизнес-процессов. Мы надеемся, что данные советы будут полезны не только сфере производства, но и услуг и, в частности, медицине. Мы продолжаем специальную серию статей по применению стандартов в медицинской сфере и в текущем выпуске рассматриваем вопрос «Готовы ли страны СНГ к национальным аккредитационным стандартам?».

Стандарты ISO, конечно же, не могут охватить все виды менеджмента в желаемом формате, за рамками международных стандартов остаются вопросы, которые также являются ключевыми и даже «локомотивами» развития бизнеса, например, процессы, связанные с техниками, навыками и инструментами продаж. Данная тематика всегда будет волновать предприятия, так как не существует стандартных рецептов, и, в этой связи, мы предлагаем вашему вниманию статьи на темы касательно «сарафанного радио», рекомендаций клиентов, увеличения прибыли, способов переговоров и телефонных бесед.

Возвращаясь к главной теме данного выпуска, хотели бы отметить, что мы рассчитываем на совместную работу по раскрытию аспектов применения новых инструментов и с удовольствием опубликуем опыт читателей в таких сферах, как риск-менеджмент, коммуникации, менеджмент знаний и др.

Желаем вам больших успехов!

**С искренним уважением,
Редакционный совет**



Венера Абдуллаева

Директор филиала в РФ, Республика Татарстан, ООО «CERT Academy», Ведущий аудитор CERT International.
E-mail: russia@cert-academy.org

Верстка: ООО «International Magazine of Management»

Полное или частичное использование материалов, содержащихся в издании, допускается только со ссылкой на журнал. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Издатель не несет ответственности за содержание рекламных материалов.

Все услуги лицензированы, товары сертифицированы.

Для распространения в странах СНГ тираж может быть увеличен до 3000 экз.

Контакты партнеров по подписке в странах СНГ:

Белоруссия г. Минск: (37517) 271-91-61
Россия г. Москва: 7 (499) 346-77-14, г. Казань: (7843) 514-76-32
г. Томск: (3822) 65-18-64
Казахстан г. Алматы: (727) 356-45-11, г. Астана: (777) 379-99-95
Узбекистан г. Ташкент (99871) 215-61-93

ISO 9001:2015 – НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



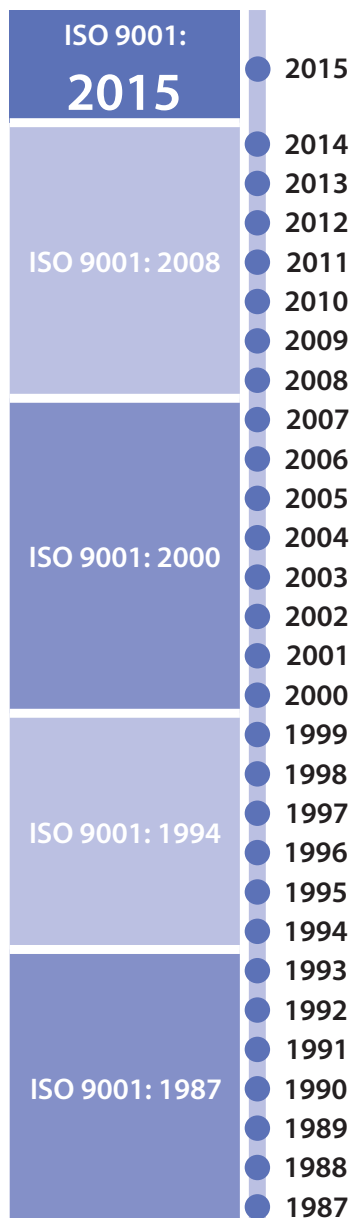
Риад Ибрагимов,

директор CERT Group по международному развитию
главный аудитор TUV Thüringen,
ведущий аудитор IRCA по ИСМ.
E-mail: riad_i@mail.ru

Еще в 2012 году шли бурные предсказания того, какие же инструменты войдут в новую версию ISO 9001 версии 2015 года. К примеру, обсуждалось, что в ISO 9001:2015 будут интегрированы «мышление на основе рисков», включены такие инструменты качества как «6 Сигм», «QFD», «Benchmarking». Рассматривались требования по обязательному применению «IT-технологий», «инноваций», «менеджмента знаний» и многое другое. Что же на самом деле будет содержаться в ISO 9001:2015? Уже сегодня можно смело задаваться данным обсуждением, так как в свет вышел ISO/DIS 9001:2014 (E)¹, где подготовлена основа практически для последней отшлифовки предстоящего стандарта 2015 года.

Не все предполагаемые в 2012 году идеи вошли в ISO 9001:2014 (далее по тексту ISO 9001:2015). К примеру, предложения по обязательному применению IT-технологий не поддержало большинство стран-участников организации ISO. Т.е. многие из стран СНГ, Азии и Африки были против подобных идей, так как большинство предприятий еще не внедрило как минимум даже общеизвестные технологии, как электронный документооборот, и, соответственно, внедрять IT-технологии для других процессов – достаточно сложная задача, хотя и очень актуальная.

Система принятия решений Международной Организации ISO о том, что же будет включено в требования нового стандарта ISO 9001, с одной стороны, не допускает принятия очень сложных требований, с другой стороны – слишком упрощает многие важные и полезные требования и инстру-



менты качества. Упрощённые требования выражаются общими фразами, и это позволяет предприятиям самостоятельно определять глубину их применения.

В данной статье мы постараемся внимательно рассмотреть, какие основные изменения произойдут в новой версии стандарта ISO 9001:2015.

¹ Рабочая версия проекта международного стандарта – документ ISO/TC 176/SC2/WG24/N112 от 13 мая 2014 года.

Рисунок 1. Количество разделов в ISO 9001:2015 будет больше, чем в его предыдущем варианте от 2008 года

ISO 9001:2008	ISO/DIS 9001:2014
1 Область применения	1 Область применения
2 Нормативные ссылки	2 Нормативные ссылки
3 Термины и определения	3 Термины и определения
4 Система менеджмента качества	Контекст организации 4 (условия, в которых функционирует организация)
5 Ответственность руководства	5 Лидерство
6 Менеджмент ресурсов	Планирование в рамках системы менеджмента качества 6
7 Создание продукции	Поддерживающая (обеспечивающая) деятельность 7
8 Измерение, анализ, улучшение	Производственная деятельность 8
	9 Оценивание деятельности
	10 Улучшение

Первое, что заметно «не вооруженным глазом», – это то, что в стандарте не 8 разделов, а 10 (см. рисунок 1)!

При создании новой версии ISO 9001 применена новая структура стандартизированного перечисления разделов «высокого уровня», основанная на цикле постоянного улучшения Шухарта-Деминга (PDCA) (см. рисунок 2).

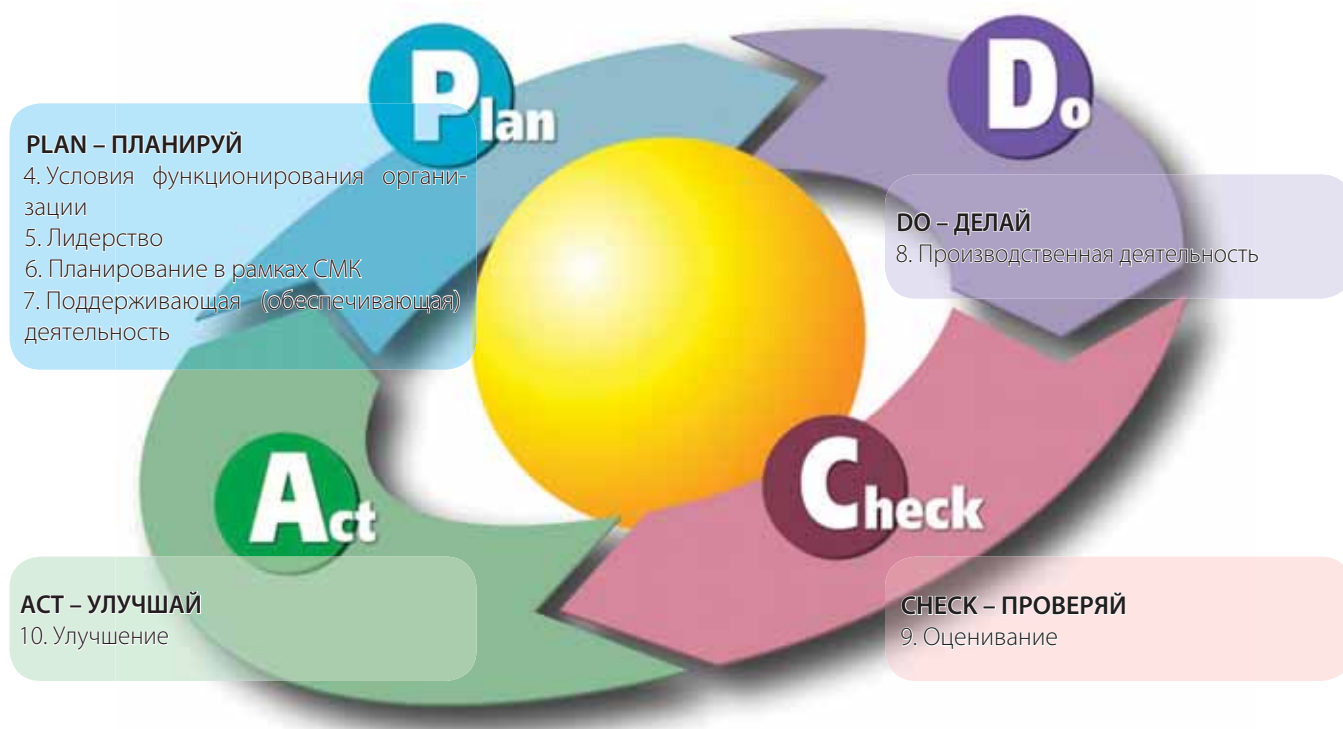
Подобная структура теперь будет применяться для всех стандартов ISO, описывающих требования к системам менеджмента. Это огромный шаг на пути к унификации, который позволит значительно экономить усилия организаций при внедрении интегрированных систем менеджмента. Также следует отметить, что предприятия не должны менять собственные структуры СМК для схожести с новым стандартом. В конце статьи представлена полная картина будущего стандарта, в виде PDCA, однако в ходе дальнейших согласований она может меняться.

Так как основные требования начинаются с 4-го раздела, по порядку рассмотрим все разделы стандарта.

Раздел 4 . «Контекст организации»

В ISO 9001:2008 четвертый раздел начинался с «Общих требований» (4.1). В новом стандарте данный раздел вводит новые подходы и понятия как «Контекст организации» – условия, в которых функционирует организация. Данное понятие переводят еще как «Организационная среда». «Контекст организации» подразумевает такие внутренние факторы, как внутрифирменная культура, и такие внешние факторы, как социально-экономические условия. И организация должна выявлять факторы, относящиеся к ее стратегическим целям и влияющие на способность СМК организации достигать намеченных целей и результатов. В мировой практике подобные вопросы активно изучаются и используются в рамках

Рисунок 2. Разделы «высокого уровня» ISO 9001:2015, основанные на цикле постоянного улучшения Шухарта-Деминга (PDCA)



Систем разработки и внедрения стратегий (напр. Система CPBC в компании Procter & Gamble).

С «контекстом организации» в пункте 4.2 ISO 9001:2015 неразрывно используется понятие «соответствующие заинтересованные стороны, которые имеют отношение к СМК» и учитывание их требований.

Нововведения по «Контексту организации» и «Заинтересованных сторон» также отразили и в Модели СМК, основанной на процессах (см. рисунок 3).

В представленной модели присутствует взаимосвязь между разделами ISO 9001:2015, и они выстроены по принципу PDCA-Plan-Do-Check-Act (просьба не путать с трактовкой Please-Do not-Change-Anything).

Очень важное изменение в новом стандарте раздел 4.1 ISO 9001:2008, точнее заголовок раздела 4.4. звучит следующим образом: «Система менеджмента качества и ее процессов». Т.е. система менеджмента для качества и система менеджмента процессов, что говорит о том, что от понятия «качества» ISO 9001:2015 приближается к общему понятию менеджмента бизнес-процессов или бизнеса. В подтверждение этого еще появилось требование для руководства – «... обеспечения того, чтобы требования системы менеджмента качества были интегрированы в бизнес-процессы организации» (п. 5.1.1 d).

Все требования раздела 4.4. очень интересные, но хотелось бы обратить внимание на 4.4 ISO/DIS 9001:2015, где требуется, что организация должна «установить критерии

и методы, включая измерения и соответствующие индикаторы (измерители) деятельности, необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими». Подобные требования были в ISO 9001:2008, но более размыто:

ISO 9001:2008:	ISO 9001:2015:
Установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;	Установить критерии и методы, включая измерения и соответствующие индикаторы (измерители) деятельности, необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими;
Осуществлять мониторинг, измерять (где это возможно и целесообразно) и анализировать эти процессы, а также...	Применять методы мониторинга, измерения (где это возможно) и оценивания процессов, а также (при необходимости) внесения изменений в процессы в целях обеспечения того, чтобы они достигали намеченных результатов;

Рисунок 3. Модель системы менеджмента качества СМК, основанной на процессах

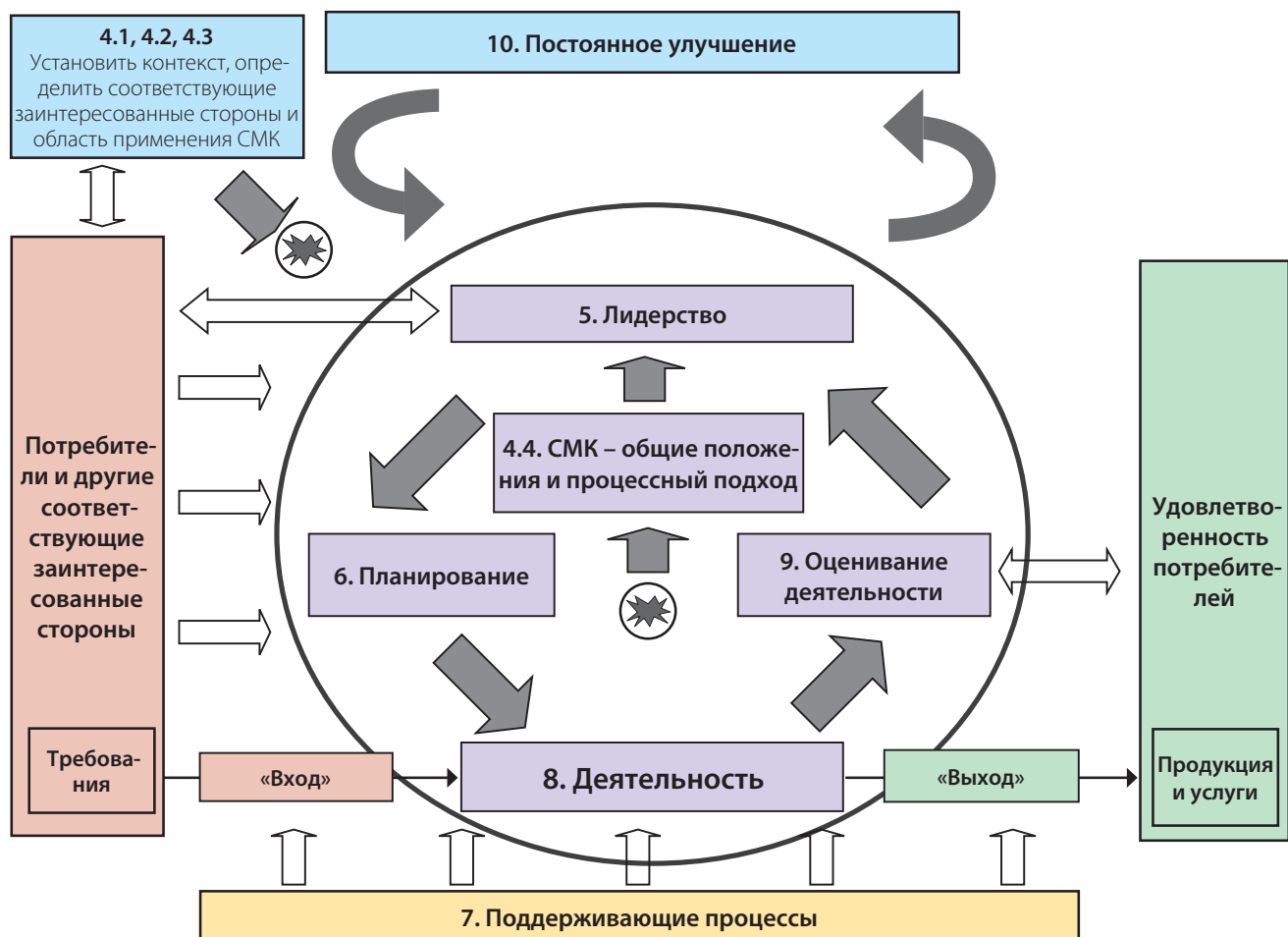
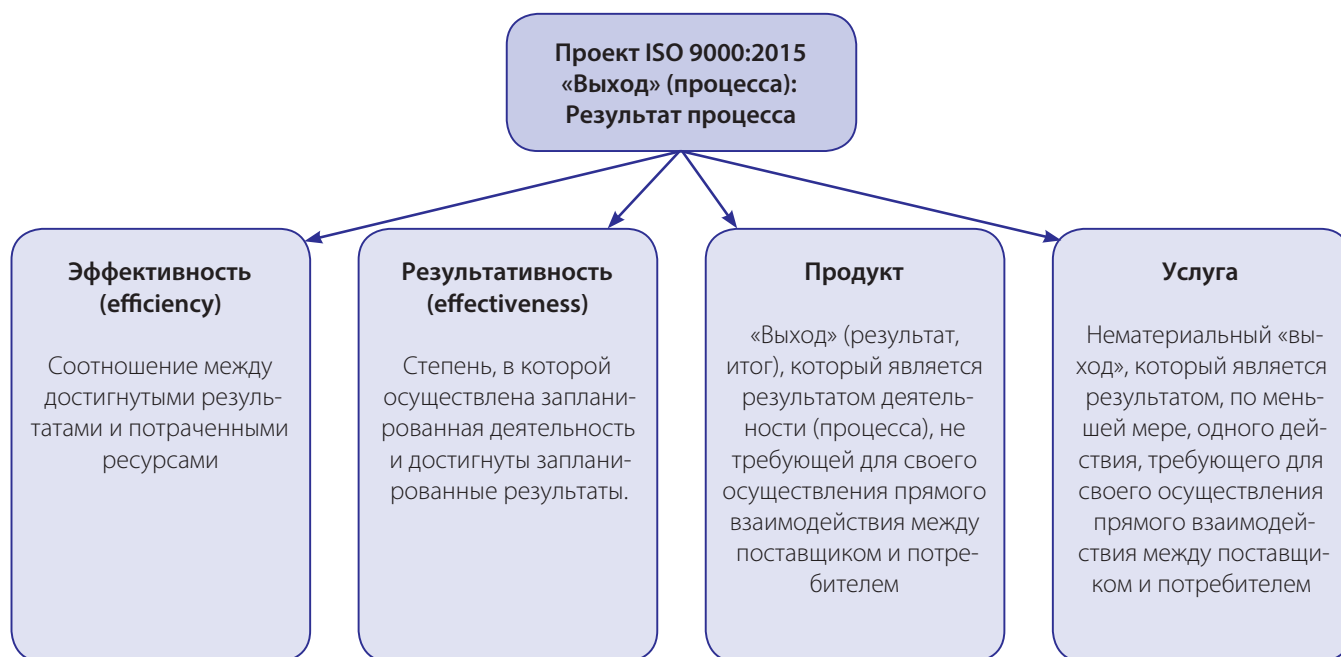


Рисунок 4. Результаты («выходы») процессов по версии проекта ISO 9000:2015



На наш взгляд, критерии процессов и «соответствующие индикаторы (измерители) деятельности» – самый главный рычаг и инструмент в управлении процессами и бизнесом в целом, и об этом за последние годы журнал «Management» опубликовал множество статей². Действительно, система критериев для всех процессов с установлением измеримых пределов или целевых планок, KPI и т.д., является главным двигателем развития процессов. Именно использование «критериев процессов» и «методов мониторинга, измерения и оценивания процессов» позволяет достигать намеченных результатов процессов. Но что в ISO 9001:2015, к сожалению, по нашему мнению, отсутствует – это требование к наличию критериев эффективности, хотя об эффективности уже начинает говорить проект стандарта по терминологии ISO 9000:2015, где слово «Выход (процесса)» также имеет значение «эффективность» (см. рисунок 4).

В этой связи хотелось бы порекомендовать предприятиям устанавливать «соответствующие индикаторы (измерители) деятельности» и на критерии эффективности процессов³, наряду с критериями на управление процессами и на результаты процессов.

После установки критериев к процессам необходимо, чтобы сотрудники стремились осуществлять мониторинг за критериями и выполнять критерии, но, к сожалению, в стандарте ISO 9001:2015 отсутствуют требования к мотивации персонала для достижения критериев. Именно благо-

даря бонусным системам оплат на основе глубоко продуманных критериев процессов (KPI) европейские компании демонстрируют высокую эффективность бизнеса. Конечно, можно использовать общепринятые методы «кнута» для достижения одного-двух критериев для процессов, которые будут скорее формальными, но когда речь идет о «высшем пилотаже» в процессах с 5-7 критериями на каждого сотрудника, то более эффективное достижение критериев будет осуществляться именно с помощью «пряников». Надо еще понимать, что ISO 9001 не является стандартом по вопросам управления персоналом и мотивации, однако в разделе 5.1.1 уже появились требования «стимулирования, направления и поддержки деятельности сотрудников по обеспечению результативности системы менеджмента качества».

С целью демонстрации серьезного подхода в проекте стандарта ISO 9001:2015 к критериям процессов, хотелось бы еще обратить внимание на другие разделы стандарта, например, в разделе 8.1 «Планирование производственной деятельности и управление ею», где требуется:

- «установление критериев для процессов ...» (b);
- «осуществление управления процессами на основе установленных критериев» (d).

В разделе 8.5.1 «Управление производством продукции и предоставлением услуг» требуется, чтобы:

- «... управление процессами осуществлялось в рамках установленных критериев и их «выходы» соответствовали критериям» (с).

Также очень важное изменение, которое касается именно критериев процессов, вошло в анализ со стороны руководства, где должна учитываться «информация о показателях деятельности ... включая тенденции ... к показателям функционирования процессов...» (п. 9.1.1А, 7), тогда как в версии ISO 9001:2008 требовалась просто информация «о функционировании процессов», и некоторые предприятия отписывались, что процессы функционируют нормально и все!

В 4 разделе важные изменения коснулись и других аспектов, например риск-менеджмента, и данный вопрос и мно-

² Management 2013, №4 [28]: Р. Ибрагимов. Критерии процессов и система бонусов; В. Утенин. KPI и практическая система мотивации персонала; Management 2014, №2 [30]: Е. Мягков. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI в компании; В. Ласкавнев, Ю. Кудасова. Управлять можно только тем, что поддается измерению.

Management 2014, №3 [31]: М. Хабидулин. Мониторинг процессов – рычаги управления для руководителя.

³ Вопросы критериев эффективности освещались в статьях: Management 2013, №3 [27]: Р. Ибрагимов. Критерии для внешних процессов; Management 2014, №1 [29]: И. Инелев. Оценка эффективности процесса управления персоналом; Как выстраивается модель ключевых показателей эффективности?; KPI для поддерживающих подразделений;

гие другие мы обсудим далее в статье, а пока давайте рассмотрим изменения в разделе 5.

Раздел 5. «Лидерство»

Изменений в разделе 5 достаточно много. Очень усилилась роль руководства, ориентация на потребителя как «центра внимания» и стратегическое мышление предприятия. О том, что уже пора применять инструменты стратегического менеджмента в системе управления качеством, свидетельствует новое требование ISO 9001 в разделе 5.1.1 b, где требуется необходимость «... обеспечения того, чтобы ... политика и цели в области качества ... были согласованы со стратегическими направлениями развития организации», тогда как в ISO 9001:2008 требовалось всего лишь, чтобы Политика «соответствовала общим намерениям организации» и с соответствующими целями в области качества.

Изменения коснулись «Представителя руководства по качеству» (ПРК). Данное требование теперь отсутствует, и у многих возникнет вопрос – что делать? ISO 9001:2015 сохраняет требования по назначению ответственных лиц, за то, что обычно требовалось от ПРК, но теперь от ответственных требуется еще больше. К примеру, появилось требование, чтобы ответственные обеспечивали, «чтобы результаты процессов соответствовали ожидаемым» выходам (результатам). Как рассматривалось выше в разделе 4.4, для результативности процессов применяются архиважные инструменты – критерии (критерии результативности, критерии управления и, возможно, критерии эффективности), а это и индикаторы, и показатели, и KPI. Следовательно, теперь предприятие самостоятельно принимает решение – возлагать ключевые вопросы, например, на начальника лаборатории, который, как правило, не имеет отношения к вопросам стратегического менеджмента, к процессам планирования, маркетинга, продажам, HR и т.д., или важнейшие ответственности будут возлагаться на ключевых сотрудников, заинтересованных в результативности и эффективности процессов, и бизнеса в целом. Итак, ISO 9001 дает возможность исключить обязательную должность ПРК, для которого разрабатываются бумаги, процедуры, процессы и инструкции. ISO 9001 дает возможность исключить ситуацию, как бывало на практике, когда назначают ПРК заместителя генерального директора, но тот даже не знает сам стандарт ISO 9001 и, по сути, всю работу по системе менеджмента выполняют ответственные лица. В данном случае правильнее назначать ответственными тех, кто действительно реализует выполнение требований ISO и, с другой стороны, эти же инициативные лица быстро становились бы руководителями, так как вынужденно вовлекаются во все бизнес-процессы предприятия. В этой связи ISO 9001:2015 уходит от возможного формализма должности и подчеркивает лидерство и обязательность руководства в том, что оно должно обеспечить «интеграцию в бизнес-процессы организации» требования СМК (п. 5.1.1 d).

Раздел 6. «Планирование в рамках СМК»

ISO 9001:2015 предусматривает нововведение – менеджмент рисков (п. 6.1) или «Мышление, основанное на рисках». Мышление, основанное на рисках, требует от предприятий принятия соответствующих решений, что, по сути, делают все

люди автоматически и часто даже подсознательно. Теперь риск-менеджмент является частью процессного подхода и позволяет эффективнее выявлять возможности для улучшения. Основными целями применения подхода к принятию решений с учетом рисков являются:

- повышение удовлетворенность потребителя;
- обеспечение стабильность качества продукции и услуг;
- внедрение про-активную культуру предупреждения и улучшения.

На практике многие ведущие предприятия применяют различные инструменты для оценки рисков как «What if?» (SWIFT), FMEA, SWOT, HAZOP, Delphi и многие другие. Эти же инструменты риск-менеджмента могут применяться при анализе работоспособности любых процессов или для принятия взвешенных решений. Чтобы разобраться в риск-менеджменте, конечно, потребуется время, и, возможно, отдельные статьи в данном журнале также внесут свою лепту, но для понимания данного вопроса хотелось бы обратить внимание на существующий международный стандарт ISO 31000:2009 «Риск-менеджмент – принципы и руководства». При этом ISO 9001:2015 не требует проведения полной официальной оценки рисков или ведения «реестра рисков».

В 6 разделе ISO 9001:2015 теперь содержатся требования к Целям в области качества и, к примеру, появилось обязательное требование проводить их «мониторинг с точки зрения их достижения» (п. 6.2.1 e). Особые изменения целей затронули их в части «Планирования по достижению целей» (п. 6.2.2). Если в ISO 9001:2008, в пункте 5.4.2 просто требовалось осуществлять планирование достижения целей и данное планирование можно было выразить в любом формате и даже устно на планерках, то теперь «Планирование по достижению целей» рассматривается как часть стратегического менеджмента. Действия по планированию целей теперь должны четко показывать, «что должно быть сделано», «какие для этого требуются ресурсы», «кто за все ответственен», «когда это должно быть завершено» и «каким образом будут оцениваться полученные результаты»⁴.

Раздел 7. «Поддерживающая деятельность»

В ISO 9001:2008 раздел 7 относился к созданию основных процессов, а в новом стандарте данный раздел называется «Поддерживающая (обеспечивающая) деятельность», куда включены вопросы ресурсов, инфраструктуры, производственной среды и т.д. В этот же раздел перешли требования «Управление оборудованием для мониторинга и измерений (ISO 9001:2008, п. 7.6), но данный раздел уже называется «Ресурсы для мониторинга и измерения». Теперь благодаря широкому понятию слова «ресурсы», для мониторинга и измерения может применяться не только оборудование, но и, например, экзаменационные работы для процесса обучения. Как средство (ресурс) мониторинга и измерения могут выступать даже Анкеты удовлетворенности! Этот вопрос раньше был спорным и частично рассматривался в документах ISO по «практике аудиторирования»⁵. Следовательно, такими ресурса-

⁴ См. Р. Ибрагимов. Строить стратегии и достигать политики. Management. №2 [30], 2014.

⁵ Документ ISO-IAF «Введение в Группу по практике аудиторирования ISO 9001» от 14.10.2004 г., Часть 1, раздел 16.

ми нужно управлять соответственно пункту 7.1.5 ISO 9001:2015.

Далее, в разделе 7 проекта ISO 9001:2015 появилось совершенно новое требование по наличию «Внутрифирменной базы знаний» (п. 7.6.1) или организационных знаний. Раздел 7.6.1 требует определить и поддерживать знания, необходимые для функционирования процессов. Здесь также присутствуют интересные требования в части определения того, как будут приобретаться дополнительные знания при рассмотрении вопросов изменений, потребностей или тенденций.

Внутрифирменная база знаний по своей сути выходит из такого понятия как «Knowledge Management» или «Менеджмент знаний». В свою очередь, данный инструмент подразумевает⁶ систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации. Задача «Менеджмента знаний» заключается в трансформации всех видов интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость.

Как правильно выполнить требования ISO 9001:2015 по внутрифирменной базе знаний, все еще не понятно многим специалистам в области ISO 9001, и в этой связи данная тема будет освещаться в ближайших выпусках журнала «Management».

Также к новым требованиям ISO 9001:2015 можно отнести требования пункта 7.4 «Коммуникация». С одной стороны, это требование было и в предыдущей версии стандарта, однако большинство предприятий не уделяло должного внимания «Коммуникациям», а аудиторы, проверяющие данный вопрос, просто собирали информацию о том, когда проходят совещания и какие протоколы ведутся. К примеру, в системе «СРБ» (Система «СамоРазвивающегося Бизнеса», Абасов А.А.) и по опыту ведущих мировых компаний (пр. СР «General Motors Powertrain») благодаря правильно выстроенным вопросам «коммуникаций» обеспечивается экономия значительного объема рабочего времени. Согласно исследованиям российской компании Business Forward, на вопросы коммуникаций (для постановки задач, проведения совещаний, разъяснений и т.д.) тратится до 30% рабочего времени. При правильно выстроенных порядках коммуникаций данные потери можно довести до 5%, что в прямом значении влияет на эффективность работы сотрудников и снижение расходов. В этой связи, ISO 9001:2015 требует установить, по каким вопросам осуществляются коммуникации, когда, с кем и как.

Одним из завершающих изменений в разделе 7 стало включение в данный раздел вопросов управления документами и записями, что вполне логично, так как данные мероприятия относятся к «Поддерживающим (обеспечивающим) деятельности». Главное отличие теперь в том, что термины «Документ» и «Записи» заменены на термин «Документированная информация». Вводить новые термины в собственные системы предприятий не надо. Главное, чтобы ответственные сотрудники по системе менеджмента могли объяснить терминологию как собственным сотрудникам, так и аудиторам.

Понятие «документированная информация» заменила требование наличия документированных процедур. К примеру, уже отсутствует требование наличия процедуры по управлению документами или по внутреннему аудиту. Но в отношении документов и записей по внутреннему аудиту со-

хранилось требование «обеспечить фиксацию и сохранение документированной информации в качестве свидетельства реализации программы аудитов и их результатов» (п. 9.2.2 f).

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Продукция	Продукция и услуги
Исключения	Используется понятие «применимость»
Документированные процедуры и записи	Документированная информация
Производственная среда	Производственная среда для функционирования процессов (условия для функционирования процессов).
Закупленная продукция	Продукция и услуги, полученные извне (внешне представляемая продукция и услуги)
Поставщик	Внешний поставщик
Оборудование для мониторинга и измерений	Ресурсы для мониторинга и измерений

В отношении документации теперь также отсутствует требование наличия Руководства по Качеству. Это не означает, что теперь предприятия должны выкинуть данный документ или приводить его содержание в соответствие с нумерацией и структурой ISO 9001:2015. Это сугубо личное решение предприятия.

В целом можно сказать, что в ISO 9001:2015 увеличена гибкость при использовании документации.

Раздел 8. «Производственная деятельность»

Раздел 8 называется «Производственная деятельность» вместо «Создание продукции», как это было в ISO 9001:2008. Основные требования к процессам в новом стандарте стали четче озвучены, более понятны и несут в себе больше ориентированности на процессный подход и на потребителя. К примеру, как уже указывалось выше, добавилось требование «осуществления управления процессами на основе установленных критериев» (п.8.1d), появились требования «получать от потребителя информацию об их точках зрения и ощущениях (восприятиях)...» (п.8.2.1c). Раздел «Закупки» теперь называется «Управление внешними поставками продукции и услуг» (п.8.4), т.е. ранее используемый термин «поставщик» заменен на «внешний поставщик». «Внешний поставщик» теперь учитывает все формы получения продуктов и услуг от внешних сторон – таких как закупки от стороннего поставщика, передача работ по соглашению с ассоциированными компаниями, передача процессов на аутсорсинг и т.д.

Раздел «Производство и сервисное обслуживание» заменено на «Производство продукции и предоставление услуг», что облегчает понимание того, как стандарт применяется в услугах. Внесена ясность в «продукцию, которая не является собственностью организации», и раздел 7.5.4 ISO 9001:2008

⁶ http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_знаниями

Рисунок 5. Структура ISO 9001:2015

ПЛАНИРУЙ (PLAN)	ПЛАНИРУЙ (PLAN)	ПЛАНИРУЙ (PLAN)	ПЛАНИРУЙ (PLAN)	ДЕЛАЙ (DO)	ПРОВЕРЯЙ (CHECK)	УЛУЧШАЙ (ACT)
4. Условия функционирования организации	5. Лидерство	6. Планирование в рамках СМК	7. Поддерживающая (обеспечивающая) деятельность	8. Производственная деятельность	9. Оценывание деятельности	10. Улучшение
4.1 Понимание организации и условий, в которых она функционирует	5.1 Лидерство и обязательства	6.1 Действия по реагированию на риски и возможности	7.1 Ресурсы	8.1 Планирование производственной деятельности и управление ею	9.1 Мониторинг, измерения, анализ и оценивание	10.1 Общие положения
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	5.1.1 Лидерство и обязательства в отношении СМК	6.2 Цели в области качества и планирование их достижения	7.1.1 Общие положения	8.2 Установление требований к продукции и услугам	9.1.1 Общие положения	10.2 Несоответствия и корректирующие действия
4.3 Установление области применения СМК	5.1.2 Ориентация на потребителей	6.3 Планирование изменений	7.1.2 Человеческие ресурсы	8.2.1 Коммуникация с потребителями	9.1.2 Удовлетворенность потребителей	10.3 Постоянное улучшение
4.4 СМК и ее процессы	5.2 Политика в области качества		7.1.3 Инфраструктура	8.2.2 Установление требований, относящихся к продукции и услугам	9.1.3 Анализ и оценивание	
	5.3 Обязанности, ответственность и полномочия		7.1.4 Производственная среда для функционирования процессов	8.2.3 Анализ требований, относящихся к продукции и услугам	9.2 Внутренний аудит	
			7.1.5 Ресурсы для мониторинга и измерений	8.3–8.3.6 Проектирование и разработка продукции и услуг	9.3 Анализ со стороны руководства	
			7.1.6 Внутрифирменная база знаний	8.4 Управление внешними поставками продукции и услуг		
			7.2 Компетентность	8.4.1 Общие положения		
			7.3 Осведомленность	8.4.2 Вид и глубина управления внешними поставками		
			7.4 Коммуникация	8.4.3 Информация для внешних поставщиков		
			7.5 Документированная информация	8.5 Производство продукции и предоставление услуг		
			7.5.1 Общие положения	8.5.1 Управление производством продукции и предоставлением услуг		
			7.5.2 Создание документированной информации и ее актуализация	8.5.2 Идентификация и прослеживаемость		
			7.5.3 Управление документированной информацией	8.5.3 Собственность, предоставленная потребителем или внешним поставщиком		
				8.5.4 Сохранение		
				8.5.5 Деятельность после поставки		
				8.5.6 Управление изменениями		
				8.6 Выпуск продукции и предоставление услуг		
				8.7 Управление несоответствиями в «выходах» процесса, продукции и услугах		

«Собственность потребителя» теперь называется «Собственность, предоставляемая потребителем или внешним поставщиком» (п. 8.5.3).

В ISO 9001:2000 и затем в версии 2008 года все еще возникали вопросы, что является «деятельностью после поставки», и многие предприятия исключали выполнение пункта 7.5.1 f в части «деятельности после поставки». Теперь в новой версии данный вопрос легко решается тем, что введён целый пункт 8.5.5 «Деятельность после поставки», и вытекающие из него вопросы и требования расставляют все на свои места.

В новый стандарт внесён пункт 8.5.6 «Управление изменениями», что требует не хаотичного приспособления или адаптации бизнеса к новым или изменившимся условиям работы, а управлять изменениями и, по сути, сохранять эффективность бизнеса.

Раздел 9. «Оценивание деятельности»

Раздел «Оценивание деятельности» выполняет функцию в цикле PDCA – этапа «Проверки». Если раньше было не совсем понятно, что же требовал раздел 8.1, то теперь все требования четко разделены понятны и расширены. К примеру, если пункт 8.4 «Анализ данных» требовал анализировать 4 вида данных (удовлетворенность, продукцию, процессы и поставщиков) и не совсем было ясно, для чего проводить и использовать анализ, то теперь пункт 9.1.3 «Анализ и оценивание» требует анализировать 7 видов данных для конкретных целей, например:

- «для демонстрации того, что планы успешно реализуются» (d);
- «для оценки показателей функционирования процессов» (e);
- «для оценки показателей функционирования внешнего поставщика(ов)» (g).

Новый стандарт дает также более четкое понимание и для проведения внутреннего аудита не только с точки зрения требований ISO 9001, но и с точки зрения аудита «собственных требований организации», «учитывать цели в области качества», «обратной связи с потребителем» и т.д.

Раздел 10. «Улучшения»

Как всем известно из ISO 9001:2008, для улучшения служит многое и в особенности корректирующие и предупреждающие действия. Интересное изменение коснулось исключения пункта «Предупреждающих действий». Это не означает, что теперь «предупреждающие действия» не нужны. Напротив, они нужны, однако опыт применения данного требования ISO 9001:2008 показал, что большинство предприятий просто искало, что же показать аудиторам для подтверждения выполнения требований стандарта и, в то же время, аудиторы с трудом находили подтверждения «предупреждающих действий». В ISO 9001:2008 для выявления «предупреждающих действий» только в одном разделе стандарта давалась хорошая рекомендация, на основании чего можно было бы предпринимать такие действия. Это был раздел 8.4 с, где стандарт требовал проводить «анализ тенденций процессов и продукции», ну а так как тенденции практически никто не демонстрировал (по причине отсутствия полезных критериев процессов и отсутствия методов анализа продукции), то и предупреждающие действия мало кто предпринимал.

Что же теперь будет двигателем улучшений, в то время как отсутствуют требования к «Предупреждающим действиям»?

Основные изменения в новой версии стандарта ISO 9001:2015

- Исключение раздела «предупреждающих действий»;
- Принятие решений с учетом рисков;
- Акцент на получение добавленной ценности для организации и ее потребителей;
- Гибкость при использовании документации;
- Улучшена применимость для организаций, оказывающих услуги;
- Термины «Документ» и «Запись» заменены на «Документированную информацию»;
- Термин «аутсорсинг» заменен на «внешнее обеспечение»;
- Усилены требования к лидерству;
- Поддержание деятельности сотрудников по обеспечению результативности СМК;
- Отсутствует требование назначения Представителя руководства по качеству;
- Планирование целей должно включать в себя «Что? Чем? Кто? Когда? Как?»;
- Введено требование по планированию изменений;
- Введен «менеджмент знаний»;
- Отсутствует требование разработки «Руководства по качеству»;
- Планирование операций с учетом рисков;
- Акцент на достижение процессами соответствия требованиям к продукции и услугам и удовлетворенности потребителей;
- Анализ со стороны руководства теперь должен учитывать стратегические направления развития организации;
- Осталось «7» Принципов менеджмента вместо «8». Принципы №4 и №5 объединены. Фокусировка на процессный подход и многое другое.

Риск-менеджмент! И о нем немного подробнее рассмотрено выше, в разделе 6, а также планируется рассмотрение данного вопроса в будущих номерах журнала «Management».

В целом, завершая статью о рассмотрении новой версии ISO 9001, хотелось бы отметить, что мы смогли обратить внимание только на основные изменения и новые инструменты. Так как мы рассматривали ISO/DIS 9001:2014 года, то возможно с выходом окончательной версии стандарта ISO 9001:2015 в него будут внесены другие изменения и дополнения. Подводя итоги анализа ISO/DIS 9001:2014, хотелось бы отметить, что влияние предстоящего стандарта на управляемость бизнесом всецело зависит от заинтересованности первых руководителей в изменениях к лучшему и более успешному бизнесу, за счет глубокого применения тех или иных современных инструментов стандарта. Несмотря на то, что стандарт будет опубликован только в 2015 году, Международный форум по аккредитации (IAF) и Международная организация по стандартизации (ISO) уже сегодня рекомендуют инициировать внедрение новых требований, а органам по сертификации рекомендуют предлагать услуги по оценке соответствия предприятий нововведениям. В этой связи мы желаем всем успехов, построения эффективного бизнеса и в свою очередь готовы поддерживать с вами связь по обсуждению требований ISO 9001:2015.



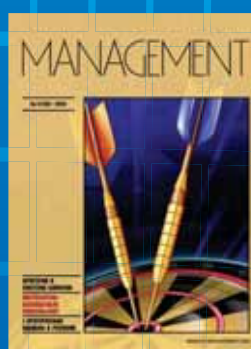
Профессиональная информация журнала

MANAGEMENT

АКТУАЛЬНА ВСЕГДА!



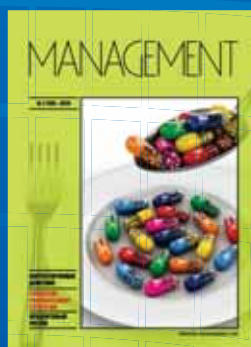
- №3 (27) • 2013**
- Роль владельца в быстрорастущем большом бизнесе
 - Как правильно отходить владельцу от оперативного управления
 - Критерии для внешних процессов
 - Воронка продаж в управлении сбытом
 - Как сделать холодные звонки действительно эффективными
 - Удовлетворенность потребителя
 - Особенности аудита специальных процессов



- №4 (28) • 2013**
- Политика качества или листок на стене
 - Как укрепить команду управления путём привлечения опытных специалистов?
 - Критерии процессов и система бонусов
 - KPI и практическая система мотивации персонала
 - Потребитель – бесплатный консультант
 - Как правильно написать «продающее» коммерческое предложение
 - Тимбилдинг: модная игрушка или инструмент для бизнеса?



- №1 (29) • 2014**
- Оценка эффективности процесса управления персоналом
 - Как выбрать ключевые показатели деятельности для премирования работников?
 - Как выстраивается модель ключевых показателей эффективности?
 - KPI для поддерживающих подразделений
 - Kaizen – концепция бизнеса в действии
 - Всего 10 минут - и вы узнаете все о работе вашей системы продаж
 - Безупречный сервис – ключ к сердцу потребителя



- №2 (30) • 2014**
- 7 способов увеличить продажи
 - Строить стратегии и достигать политики
 - Продуктовый ритейл.
 - Вектор: удовлетворение потребителя
 - Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI в компании
 - Система восполнения сервиса,
 - Или что делать, если в сервисе все же допущена ошибка?



- №3 (31) • 2014**
- ISO 9001:2015 - Новые инструменты управления бизнесом
 - Мониторинг процессов - рычаги управления для руководителя
 - Внутренний аудит - основа для анализа и путь к улучшениям
 - Преодолеваем барьеры: работа руководителей с сопротивлением персонала
 - Маркетинг из уст в уста, или как запустить "Сарафанное радио"?



- №4 (32) • 2014**
- "Контекст организации" – основа для стратегического менеджмента
 - Менеджмент знаний как инструмент управления развитием бизнеса
 - ISO 9001:2015 – Эффективные коммуникации
 - Пути построения систем менеджмента качества в медицинских учреждениях
 - Как увеличить прибыль компании на 25% без лишних затрат?
 - Как внедрить в своем бизнесе работающие техники рекламы?



Не упустите шанс обладать оставшейся коллекцией журналов за 2013-2014 годы!

г. Москва:

г. Бишкек

г. Ташкент

г. Минск

Тел.: +7 (495) 133-02-39

Тел.: +996 (611) 90-25-60

Тел.: +998 (71) 215-61-93

Тел.: +375-(17) 271-91-61