



**Практика создания
системы менеджмента
качества на
соответствие
требованиям
ИСО 9001:2008**

Материалы являются исключительной собственностью ООО «Интерсертифика Р».
Перепечатка, размножение и использование материалов в коммерческих целях без согласия фирмы не допускаются. Просим соблюдать этические нормы бизнеса и права интеллектуальной собственности.

2009 г.

117393, Москва
ул. Архитектора Власова, 55
тел.: (495) 755 8854
факс: (495) 784 6450
E-mail: seminars@icgrp.ru
Интернет: <http://www.icgrp.ru>

Содержание

<i>Глава</i>		<i>Стр.</i>
	Программа семинара	5
1	Назначение и структура стандартов ИСО серии 9000 версии 2008 года	7
2	Философия менеджмента качества	13
3	Организация и создание СМК	17
4	Принципы менеджмента качества при создании СМК	25
5	Обзор требований стандарта ИСО 9001:2008	39
5.1	Процессный подход, выявление процессов и построение СМК организации	42
6	Этапы работы по созданию и сертификации СМК	83



**Программа семинара
«Практика создания системы менеджмента
качества на соответствие требованиям
ИСО 9001:2008»**

1. Назначение и структура стандартов ИСО серии 9000
2. Философия менеджмента качества
3. Организация и создание СМК
4. Принципы менеджмента качества при создании СМК
5. Обзор требований стандарта ИСО 9001:2008
6. Этапы работы по созданию и сертификации СМК

1

**Назначение и структура
стандартов ИСО серии 9000
версии 2008 года**



Международная Организация по Стандартизации

Была образована в октябре 1946 г.

В соответствии с Уставом организации ISO её цель:

Содействие развитию стандартизации в мировом масштабе для облегчения международного товарообмена и взаимопомощи, а также расширения сотрудничества в области интеллектуальной, научной, технической и экономической деятельности.

В 1975 г. ООН присвоила организации ISO консультативный статус. Это является признанием ISO наиболее компетентным международным органом по стандартизации.



Международная Организация по Стандартизации

В работе организации ISO участвуют представители национальных организаций по стандартизации из более чем 90 стран, на долю которых приходится более 90% производимой в мире промышленной продукции.

176 ТК - рабочий орган ISO, отвечающий за разработку стандартов серии ISO 9000 в области менеджмента качества.

Аббревиатура "ISO" происходит от греческого "ISOS" - равный.



Причины, по которым может потребоваться сертификация:

- Требование Клиента или государственное регулирование;
- Проникновение на новые рынки;
- Доступ на те рынки, где сертификация необходима;
- Получение преимуществ при кредитовании и страховании, участие в тендерах;
- Устранение многочисленных проверок со стороны Клиентов и государственных органов;
- Улучшение репутации компании;
- Рекламное преимущество по сравнению с не сертифицированными конкурентами;
- Повышение стоимости Компании для её продажи.

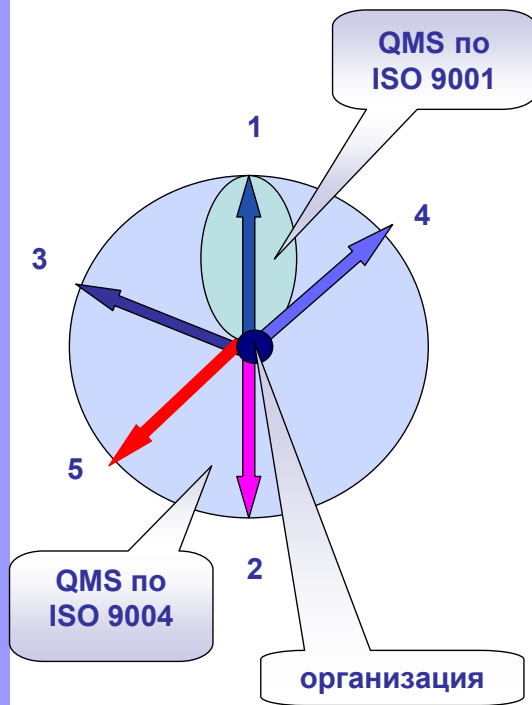


Стандарты семейства ИСО 9000 версии 2008 г.

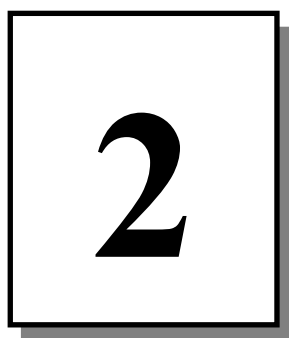
ISO 9000:2005	содержит <u>основные положения и словарь</u> менеджмента качества.
ISO 9001:2008	определяет <u>требования к QMS</u> , когда организации необходимо гарантировать соответствие продукции/услуги <u>законодательным нормам и требованиям ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</u> , и направлен на повышение степени удовлетворённости ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ISO 9001 не устанавливает требований
ISO 9004:2000	содержит рекомендации по <u>повышению результативности и эффективности QMS</u> . Целью стандарта является <u>улучшение</u> деятельности организации и повышение степени удовлетворённости <u>всех (5-ти) заинтересованных сторон</u> .
ISO 19011:2002	содержит методические <u>указания по аудиту систем менеджмента качества</u> и охраны окружающей среды.



5 заинтересованных сторон организации



Заинтересованные стороны	Интересы
1. Потребители/ Клиенты	а) высокое качество; б) низкая цена; в) удобные сроки.
2. Поставщики	а) допустимое качество; б) высокая цена; в) возможные сроки.
3. Персонал	а) зарплата; б) карьера; в) престиж.
4. Акционеры	а) дивиденды; б) рост капитала; в) возврат средств.
5. Общество	а) налоги; б) занятость; в) благотворительность.



**Философия
менеджмента качества**



**Уильям Эдвардс Деминг
(W. Edwards Deming)**



Примеры ничему не учат, если они не рассматриваются с помощью теории. Многие просто ищут примеры, чтобы скопировать их.

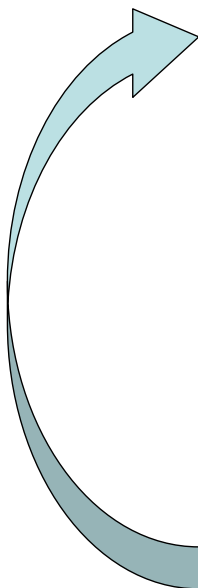
Если бы мне пришлось выразить моё послание к менеджменту всего в нескольких словах, я бы сказал:

«Вся суть в уменьшении вариаций»

Э. Деминг



Цепная реакция Деминга



1. Улучшение качества (снижение брака).
2. Повышение производительности.
3. Уменьшение расходов.
4. Понижение цены.
5. Повышение доли на рынке.
6. Упрочение собственной позиции.
7. Обеспечение рабочих мест.
8. Возврат инвестированных средств.



Планируйте установите цели и процессы, необходимые для получения результатов в соответствии с требованиями потребителя и политикой организации;

Делайте внедрите процессы;

Проверяйте проводите мониторинг процессов и продукции и измеряйте их по отношению к политике, целям и требованиям к продукции и сообщайте о (полученных) результатах;

Воздействуйте предпринимайте действия по постоянному улучшению функционирования процессов.



- ✓ **Стратегическая цель организации - выживание в долгосрочный период.**
- ✓ **Удовлетворённость и приверженность потребителей - гарантия выживания.**
- ✓ **Система менеджмента качества обеспечивает выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворённости.**
- ✓ **Прибыль должна рассматриваться как средство, обеспечивающее развитие предприятия с целью наиболее полного удовлетворения потребителей, а значит выживания в рыночных условиях.**



3

Организация и создание СМК

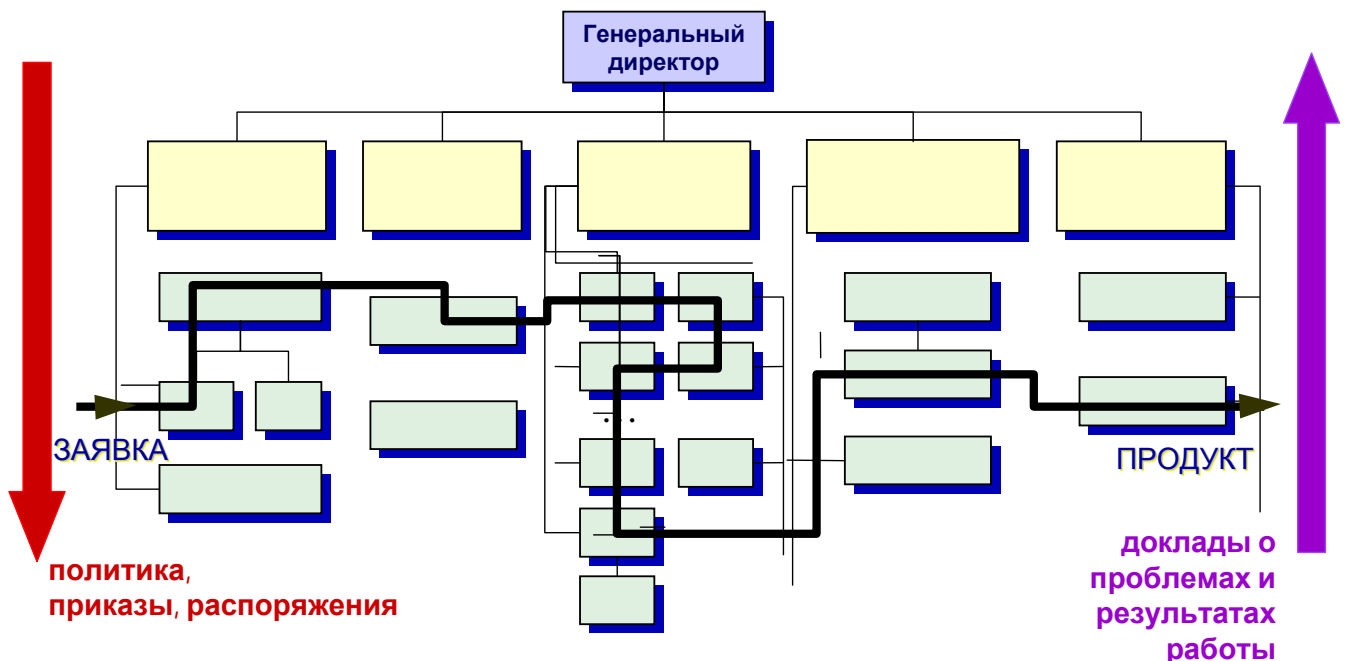


Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией:

- Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы (Акционеры, Персонал);
- Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы (Миссия, Видение, Цели, Стратегия);
- Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (Процессы, Оргструктура, Инфраструктура).



Функциональная структура управления



**Планирование**

- Где мы находимся в настоящее время? – SWOT – анализ рынка
- Куда мы хотим двигаться? – Миссия. Видение. Политика
- Как мы собираемся сделать это? – Цели. Программы. Расчет ресурсов

Организация

- Как мы управляем? – Структура. Ответственность. Компетенции
- Какой персонал нам необходим? – Подбор персонала. Компетентность
- Как мы доводим требования персоналу? – Документация. Коммуникации

Выполнение

- Какие правила необходимо соблюдать при выполнении работ? – Нормы
- Какие ресурсы необходимы для работы? – Выделение ресурсов
- Какие действия необходимо выполнять? – Продукция

Контроль

- Какими показателями измеряете работу? – Результативность
- Какие применяете методы измерения? – Принятие решений. Расчеты
- Где сохраняете результаты контроля? – Записи

Анализ и улучшение

- Как Вы понимаете хорошее выполнение работы? – Сравнение с нормами
- С чем сравниваете результаты? – Политика. Цели. Программы. Отчеты
- Что необходимо улучшать? – Выбор направлений и методов улучшений

**Система**

Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов *(работающих на единую цель)*.

Система менеджмента

Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов *(работающих на единую цель)*.

Система менеджмента качества

Система менеджмента для того, чтобы направлять и управлять организацией применительно к качеству.



Требования системы менеджмента качества

- Планирование
- Внедрение (организация) и функционирование (выполнение)
- Контроль (оценка)
- Анализ
- Улучшение



ИСО 9001:2008



Требования системы менеджмента качества

Общие требования систем	Общие требования	ИСО 9001:2008
1.Планирование	1.1 Идентификация потребностей, требований и анализ критических областей	5.2 7.2.1 7.2.2
	1.2 Выбор значительных областей для рассмотрения	5.2
	1.3 Формирование Политики и Принципов организации	5.3
	1.4 Постановка целей и задач	5.4.1
	1.5 Идентификация процессов для достижения целей	4.1

**Требования системы менеджмента качества**

Общие требования систем	Общие требования	ИСО 9001:2008
1. Планирование	1.6 Идентификация ресурсов	6.1
	1.7 Идентификация организационной структуры, ролей, ответственностей и полномочий	5.5.1 5.5.2
	1.8 Планирование ресурсов	5.4.2 7.1 7.3.1
	1.9 Готовность к действиям в предсказуемых ситуациях	8.3
	1.10 Планирование аудитов систем	8.2.2

**Требования системы менеджмента качества**

Общие требования систем	Общие требования	ИСО 9001:2008
2. Внедрение (организация) и функционирование (выполнение)	2.1 Управление операциями	7.3.2 – 7.3.7 7.5.1- 7.5.5
	2.2 Менеджмент человеческих ресурсов	6.2.1 6.2.2
	2.3 Менеджмент других ресурсов	6.3 6.4
	2.4 Документация и управление ею	4.2.1 – 4.2.4
	2.5 Коммуникации	5.5.3 7.2.3



Требования системы менеджмента качества

интерсертифика

Общие требования систем	Общие требования	ИСО 9001:2008
2. Внедрение (организация) и функционирование (выполнение)	2.6 Отношения с поставщиками и подрядчиками	7.4.1 7.4.2
	2.7 Управление средствами измерения и контроля	7.6
3. Контроль (оценка)	3.1 Мониторинг и измерение	7.4.3 8.1 8.2.1 8.2.3 8.2.4
	3.2 Управление несоответствиями	8.3

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



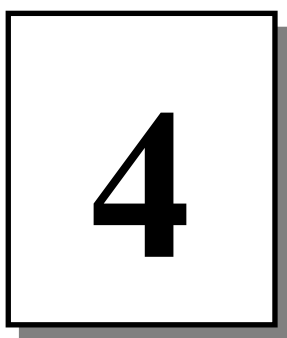
Требования системы менеджмента качества

интерсертифика

Общие требования систем	Общие требования	ИСО 9001:2008
3. Контроль (оценка)	3.3 Аудиты систем	8.2.2
4. Анализ	4.1 Анализ деятельности	8.4
	4.2 Корректирующие действия	8.5.2
	4.3 Предупреждающие действия	8.5.3
	4.4 Анализ со стороны руководства	5.6.1 5.6.2 5.6.3
5. Улучшение	5.1 Постоянное улучшение	8.5

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



**Принципы менеджмента
качества при создании СМК**



- ✓ Руководство организацией применяет менеджмент качества наряду с другими системами общего менеджмента организации.
- ✓ СМК (QMS) способствует успеху общего менеджмента как инструмент постоянного улучшения деятельности организации с учётом запросов всех заинтересованных сторон.
- ✓ Менеджеры могут руководствоваться восемью принципами с целью улучшения деятельности организации.



1. Ориентация на потребителя

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



AIR INDIA



Вы для нас ВАЖНЕЕ коров



Ориентация на потребителя. На пути к прибыльности

- ✓ Клиенты – это пользователи услуг
- ✓ Чтобы обслужить внешних клиентов, надо обслужить внутренних
- ✓ Обслуживание - это процесс внесения всё новых качественных изменений
- ✓ Обслуживание - это стратегия всей компании, а не только обязанность сотрудников на «переднем крае»!



2. Лидерство руководителя.

Руководители обеспечивают единство цели и направление деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.



Лидерство руководителя

Босс, менеджер, администратор	Лидер
Организует сотрудников и указывает им, что делать	Придаёт силы, развивает
Указывает, контролирует, приказывает, берёт на себя, председательствует, надзирает, инспектирует, заведует, помыкает, доминирует, «гоняет», подталкивает, преследует, тиран, автократ, диктатор, демагог	Обладает знаниями, может и хочет учить Наставник Вдохновитель Тренер чемпионов Энтузиаст



3. Вовлечение работников.

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение даёт возможность организации с выгодой использовать их способности.



Вовлечение работников

- ✓ Каждое решение принимается с учётом его воздействия на Клиентов.
- ✓ Руководство откликается на потребности сотрудников, работающих на «переднем крае».
- ✓ Обязанности работников на «переднем крае» - откликаться на потребности Потребителей.
- ✓ Сотрудники на «переднем крае» считаются самым важным фактором в обеспечении отличного обслуживания, КОМПАНИЯ - ЭТО ОНИ.
- ✓ Сотрудникам на «переднем крае» дано право предпринимать любые шаги, которые они сочтут необходимыми, чтобы произвести на клиентов позитивное впечатление.



4. Процессный подход.

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



3.4.1 Процесс: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

ПРИМЕЧАНИЯ.

- Входами к процессу обычно являются выходы других процессов.
- Процессы в организации (3.3.1), как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.
- Процесс, в котором подтверждение соответствия (3.6.1) конечной продукции (3.4.2) затруднено или экономически нецелесообразно, часто относят к “специальному процессу”.



«За порученное дело должен отвечать один и только один человек»

О. фон Бисмарк

Ключевое правило процессного подхода

Для того чтобы деятельностью управлять как процессом необходимо:

Установить измеряемую цель и определить её значение.

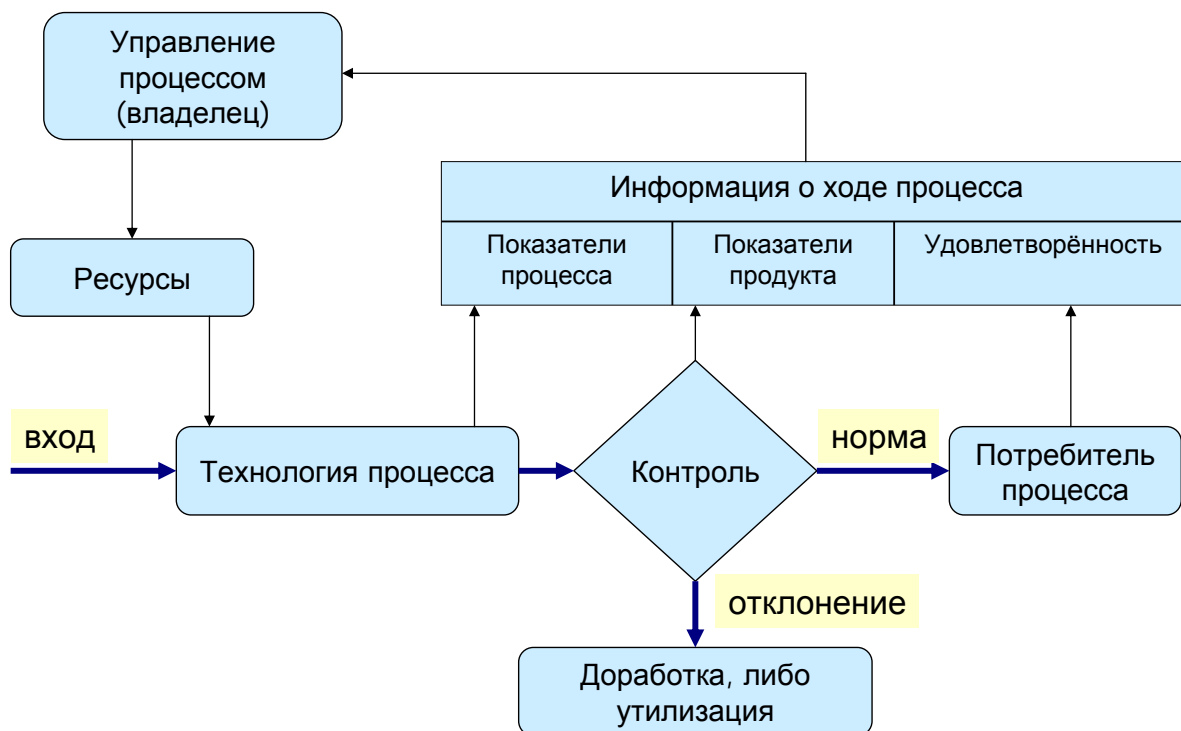
Если цель нельзя измерить или её значение не установлено, то нет возможности выполнить требования ИСО 9001 п. 4.1:

- Измерение
- Мониторинг
- Анализ
- Улучшение.

Зачем же выделяют процессы СМК?



Схема управления процессом





*) Это-определение процедуры из ISO 9000:2005.

Под этим совсем не обязательно понимается одна из 6 «документированных процедур», требуемых ISO 9001:2008.



Критерии результативности процессов

- пропускная способность, или производительность (количество информации или продукции, которое обрабатывается в заданное время);
- время (течения, прохождения, выполнения) процесса от получения входов до выдачи выходов;
- запуск, установка, остановка или простой процесса;
- эксплуатационные расходы;
- уровни удовлетворённости.

Два правила:

1. Должна быть установлена прямая связь между целями процессов и целями организации в области качества.
2. Критерии процесса должны измерять достижение целей того процесса, для которого они установлены.

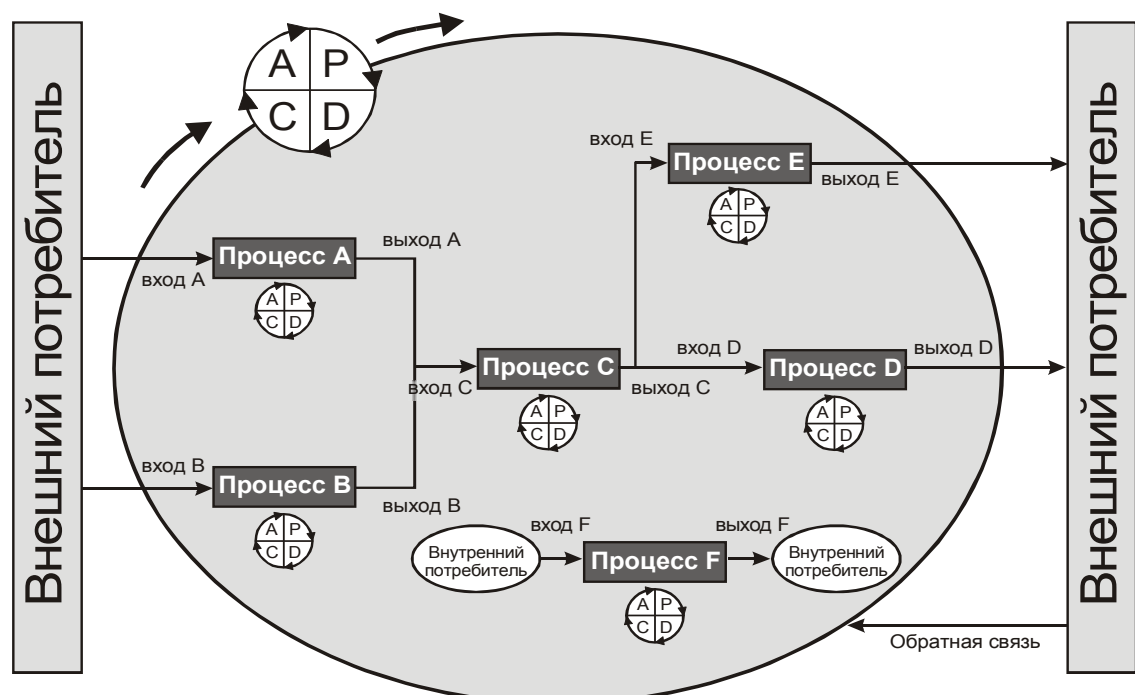


5. Системный подход к менеджменту.

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



Системный подход



Помни о стыках!



6. Постоянное улучшение.

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как её неизменную цель.





Два вопроса компании INTEL, которые каждый руководитель задаёт своему подчиненному:



- 1. Что я делаю для тебя, что помогает тебе продвигаться вперёд в твоей работе?**
- 2. Что я делаю, что тормозит выполнение твоей работы?**



7. Принятие решений, основанное на фактах.

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации

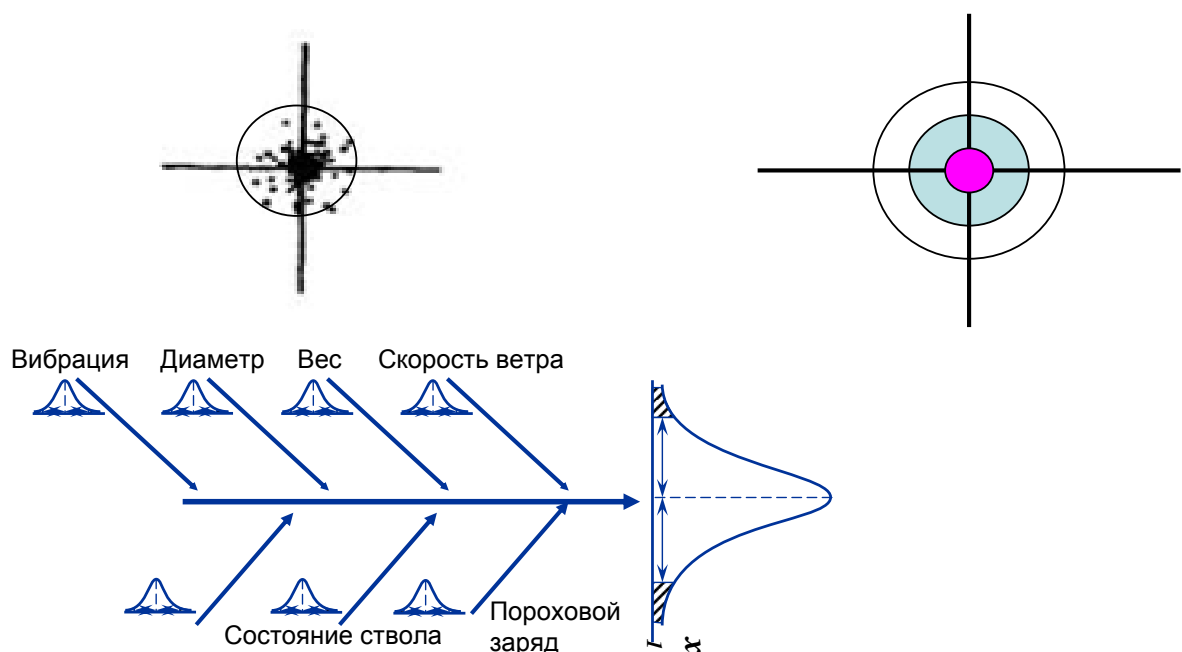


Если вы можете оценить то, о чём говорите, и выразить это количественно, тогда вы что-то об этом знаете, но если вы не можете это оценить и выразить количественно, тогда ваши познания скудны и неудовлетворительны.

Уильям Томпсон (лорд Кельвин), 1824-1907



Вариабельность - основное свойство процессов и систем





8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

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



Тонкие моменты

- ✓ Совпадение личных целей Первых лиц (ТОР-менеджеров) с коммерческими Целями организации;
- ✓ Правила ISO (и процедуры СМК) в голове у Первых лиц;
- ✓ Привязывание правил и процедур ISO с мотивацией рядовых сотрудников;
- ✓ Отсутствие вопроса «Кто виноват» (прекратили искать крайнего);
- ✓ Отсутствие стимула («за воротами – очередь»);
- ✓ Партнёрские отношения в коллективе.

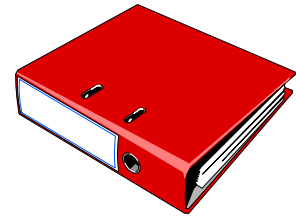
5

**Обзор требований
стандарта ИСО 9001:2008**

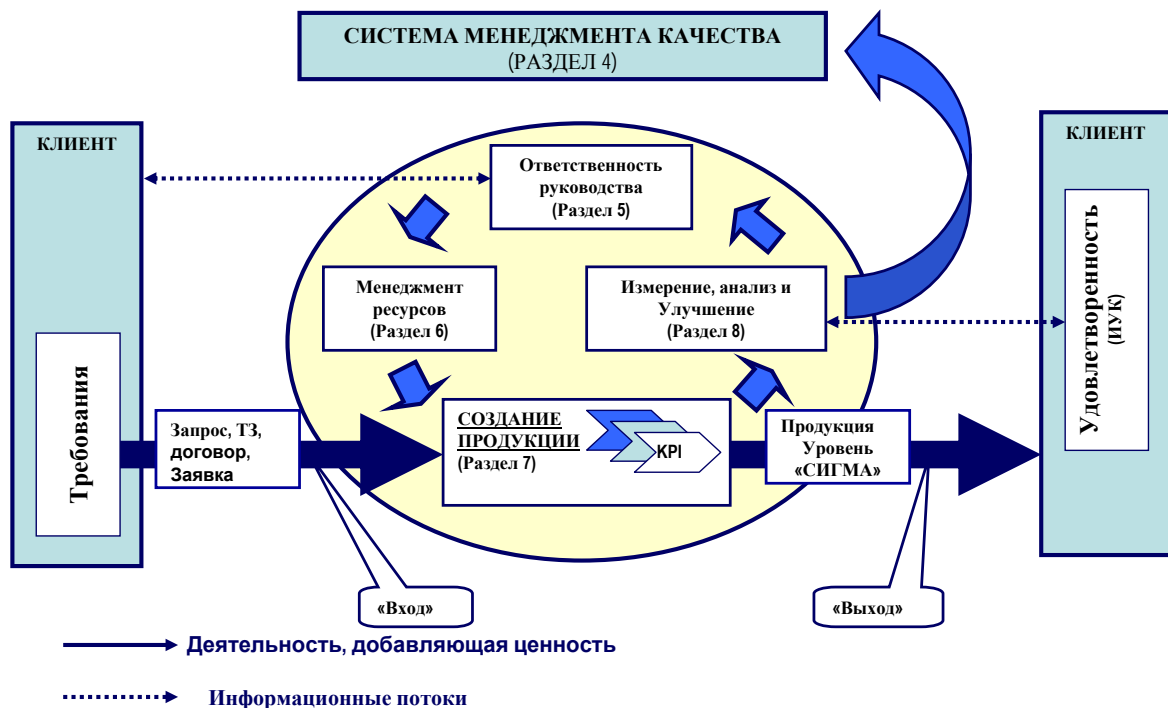


Содержание стандарта ИСО 9001:2008

1. Область применения
2. Нормативные ссылки
3. Термины и определения
4. Система менеджмента качества
5. Ответственность руководства
6. Менеджмент ресурсов
7. Создание продукции
8. Измерение, анализ и улучшение



Модель SMK (QMS), основанной на процессах





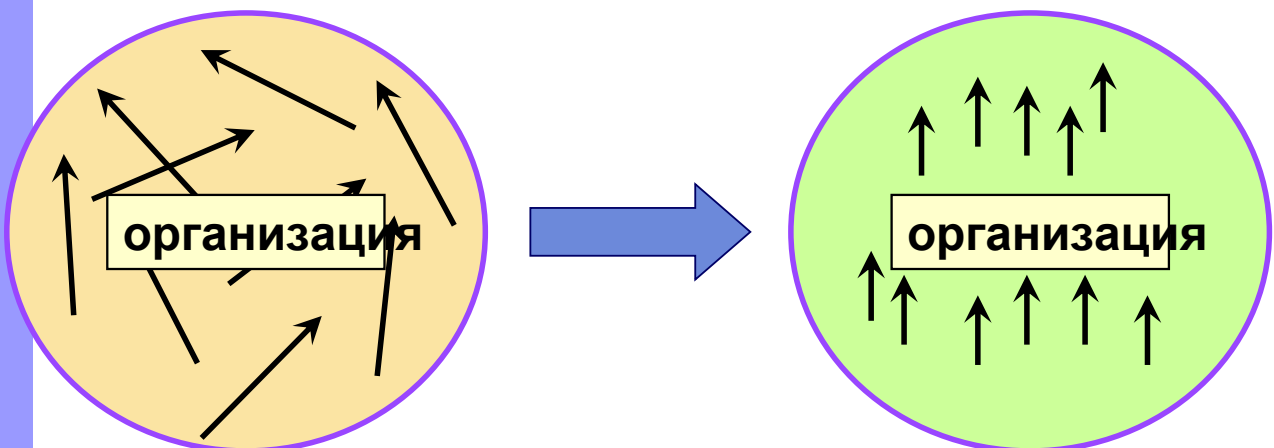
**Процессный подход,
выявление процессов и
построение СМК
организации**

5.1



Процессный подход

Ориентация организации на
Удовлетворение Потребителя





4.1 Общие требования

ISO 9001:2008

Организация должна создать, документально оформить, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества и постоянно повышать её результативность в соответствии с требованиями данного международного стандарта.

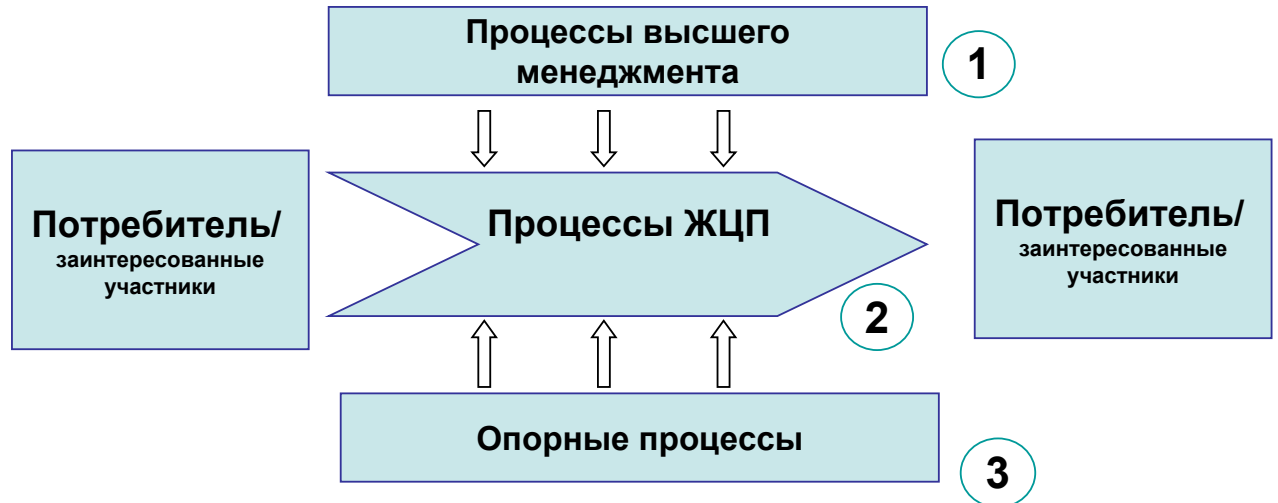
Организация должна:

- а) установить (определить) процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в организации (см. 1.2);
- б) установить последовательность этих процессов и их взаимодействие;
- в) установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;
- г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки осуществления этих процессов и их мониторинга;
- д) осуществлять мониторинг, измерять (где это возможно) и анализировать эти процессы, а также



Идентификация и описание процессов

- ✓ Определить процессы, позволяющие достигать желаемых результатов
- ✓ Идентифицировать входы и выходы процесса и выявить требования к ним
- ✓ Выявить связи процесса с функциями в организации (функциональными отделами)
- ✓ Назначить «владельца» процесса с полной ответственностью за управление им
- ✓ Описать процедуру процесса
- ✓ Определить и обеспечить ресурсы, необходимые для достижения результата (5M)



- 1 - Планирование, оценка высшим руководством, управление ресурсами ...
- 2 - Взаимодействие с потребителем, проектирование и разработка, закупки ...
- 3 - Обучение, обслуживание оборудования.



Пять характеристик процесс – ориентированной организации

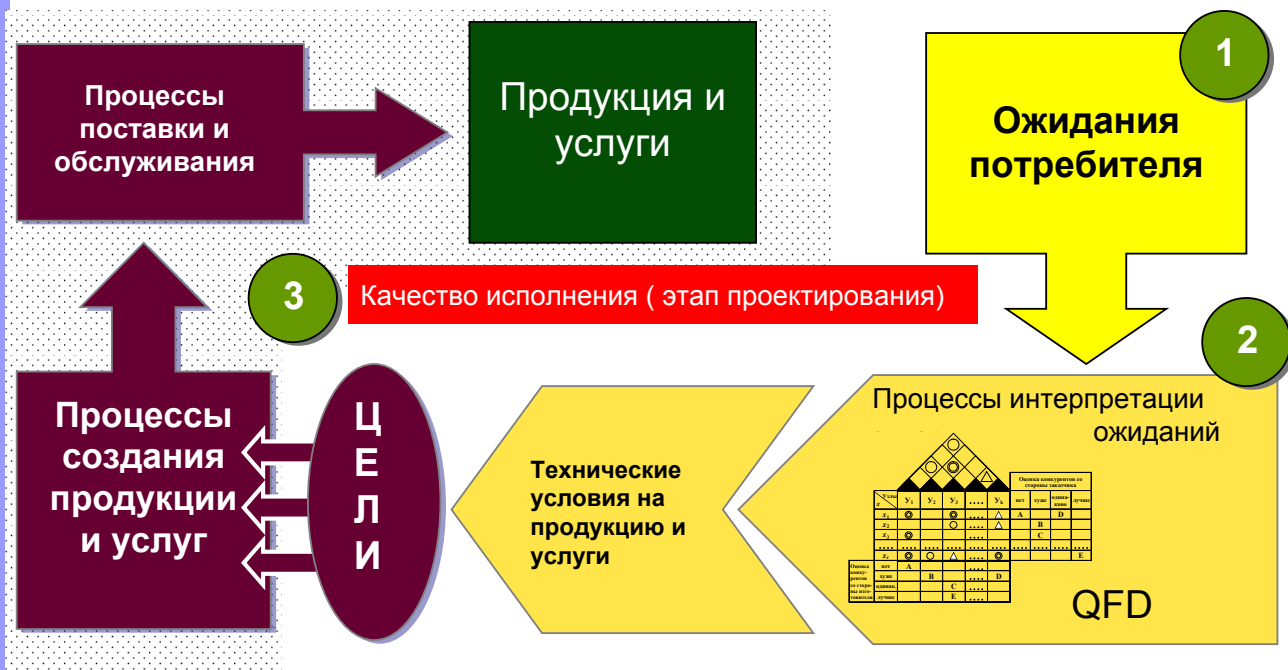
1. **Ясное определение процессов.**
2. **Понимание процессов.**
3. **Измеримость процессов.**
4. **Менеджмент процессов.**
5. **Улучшение процессов.**



1. Ясное определение процессов



интерсертифика



Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



интерсертифика

Ожидания потребителя

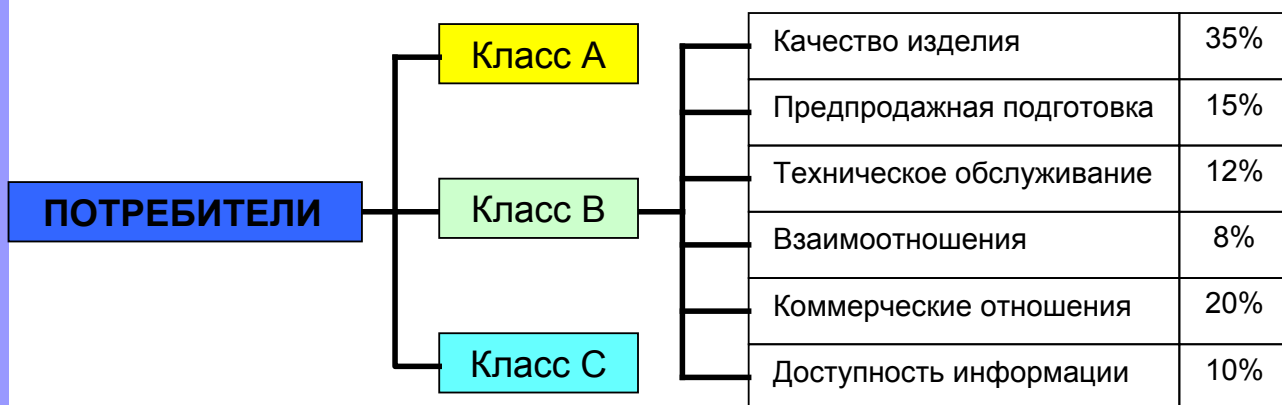


Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



«Дерево» ожидаемого качества



«Дерево» отражает восприятие потребителями относительной важности различных аспектов получаемых ими изделий и услуг. Такое «дерево» необходимо строить для каждой категории потребителей и других заинтересованных лиц.



Операциональные определения

Потребности Заказчиков <i>Заказчики воспринимают качество, когда они получают ...</i>	Операциональные Определения <i>Как заказчики определяют характеристики качества?</i>	Измерение Выходных Данных <i>Что я могу измерить, чтобы узнать, что я удовлетворяю потребности заказчиков?</i>
Материал с адекватным сроком хранения	Материал, полученный заказчиком, должен иметь 80% от остаточного срока хранения.	<ul style="list-style-type: none"> Остающийся срок хранения при получении на склад готовой продукции. Остающийся срок хранения при отправке заказа.
Неповрежденный материал	Материал является функциональным в соответствии с предназначенным использованием и не имеет эстетических недостатков, таких, как царапины, стружки, трещины, вмятины или обрывы.	<ul style="list-style-type: none"> Повреждения при получении на склад. Повреждения при отправке заказа заказчику.
Заказы быстро	Заказы получают заказчиком в течение 5 рабочих дней после получения квитанции, заказа по телефону или по факсу (Приоритетный порядок). Заказы получают заказчиком в течение 15 рабочих дней со дня даты, указанной на почтовом штемпеле, для заказов, принятых по почте для извещения о заказах (Обычный порядок).	<ul style="list-style-type: none"> Время цикла между получением заказа по телефону или факсу и получением материала заказчиком для приоритетных заказов. Время цикла между датой по почтовому штемпелю и получением материала заказчиком для обычных заказов.



Выявление процессов по ожиданиям потребителя

Матричная диаграмма

ПОТРЕБНОСТИ ЗАКАЗЧИКОВ (из Карточек-заголовков Средства)	Рейтинг Приоритетов	Выполнение Заказов Заказчиков	Бухгалтерские услуги	Отправка Заказов	Предоставление Информационных Услуг
Заказы, выполненные быстро и точно	96	◎ 864	△ 96	—	△ 96
Современный статус на заказы	11	◎ 99	—	○ 33	◎ 99
Технич. советы и помощь	17	—	○ 51	—	◎ 153
Быстрый вывоз или доставка	34	◎ 306	—	◎ 306	—
Улучшенный сервис при составлении счетов	6	△ 6	◎ 54	○ 18	—
Предоставление обучения заказчиком	16	—	—	—	◎ 144
ИТОГО		1265	201	357	492

Обозначения

- ◎ Сильное отношение = 9
- Среднее отношение = 3
- △ Возможное или слабое = 1
- Нет отношения = 0

1. Выполнение заказов;
2. Информационные услуги;
3. Отправка заказов.



1. Ясное определение процессов

Цели Деятельность	Цель №1	Цель №2	Цель №3	Цель №4	Цель №5	Процесс или процедура
Маркетинг						
Производство продукции						
Закупки						
Планирование						
Контроль						
Техническое обслуживание						
Внутренний аудит						
Управление документацией						
И т.д.						



2. Понимание процессов

Это самый существенный и проблемный (в реализации) фактор - освоение каждым сотрудником фирмы нового ПРОЦЕССНО-СИСТЕМНОГО образа мышления и соответствующего изменённого поведения.

Каждый служащий в процесс-ориентированной организации понимает:

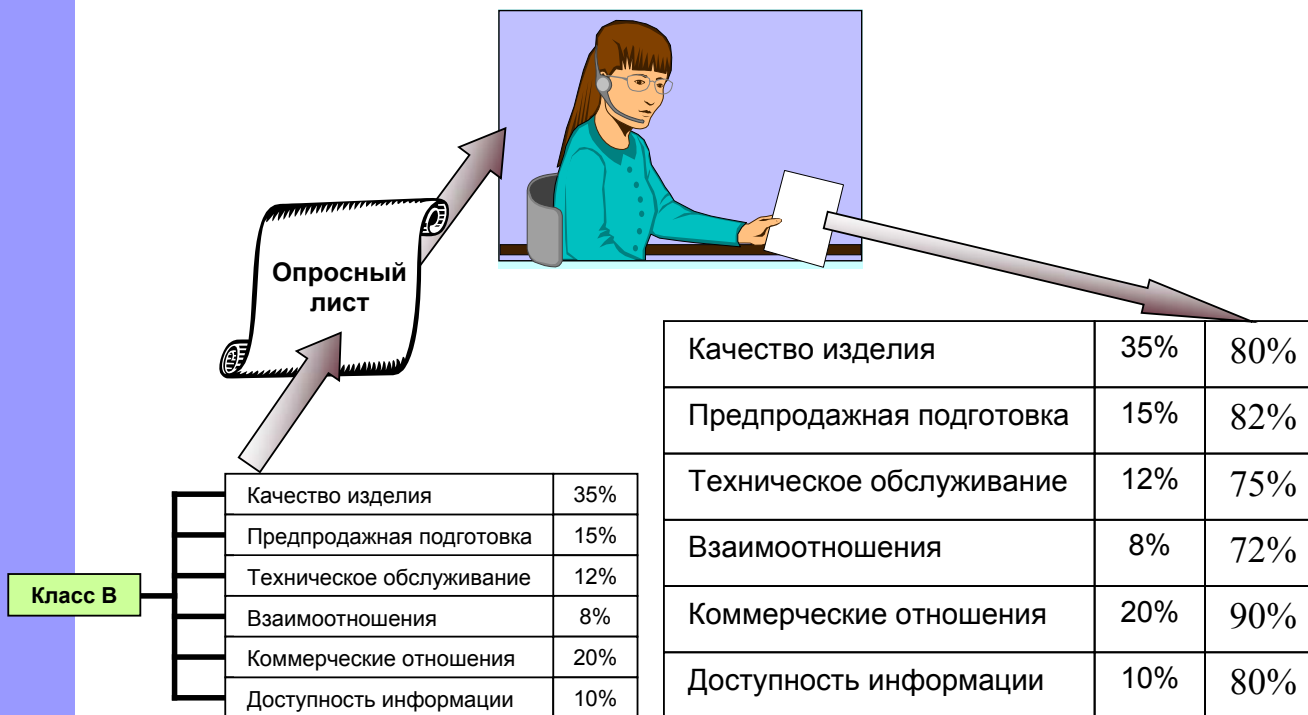
В каком процессе он работает.

Каковы результаты этого процесса.

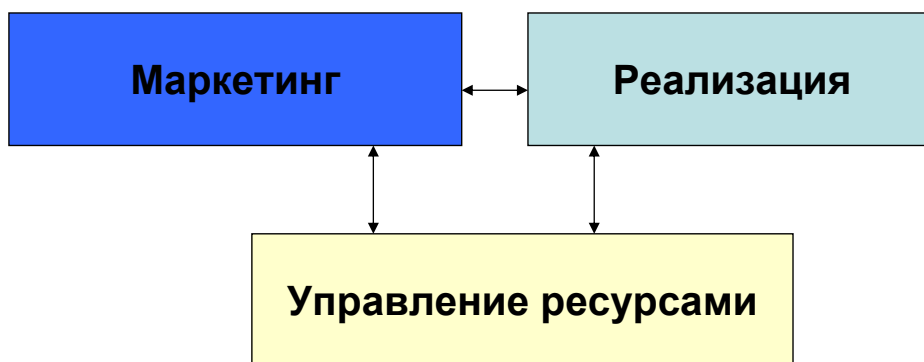
Какой вклад служащий вносит в успех организации.



2. Понимание процессов



4.1 Общие требования. Пример процессов СМК



Модель показателей



Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>

Примеры целей и критериев процессов

Процесс: Выполнение заказа клиента.

Цель: Сократить время выполнения заказа с 15 дней до 12 дней в 2005 г.

Шаги: Заявка, Оформление документов, Подбор и сборка товара, Получение.

Критерии:

1. Процент выполнения заказов - показатель наличия на складе требуемого товара. Измеряется процентным соотношением количества выполненных полностью заказов клиента в течение определенного периода времени к общему количеству заказов.
2. Процент готовности выполнения заказа - показатель в процентном отношении количества строк, готовых к выдаче клиенту заказа в течение определенного периода времени (контракт), к общему количеству строк заказа клиента.

Процесс: Ремонт.

Цель: Сократить время выполнения ремонта на 2 часа в 2005 г.

Шаги: Заказ, Анализ, Дефектация, Ремонт, Возврат.

Критерии:

- Общее время, затраченное на выполнение ремонта - период начинается с получения заказа на ремонт и заканчивается возвратом отремонтированной машины клиенту. Показатель состоит из нескольких циклов: Доставка от клиента на склад (не измеряется); Передача со склада в ремонтный участок (РУ); Время, затраченное на ремонт; Доставка из РУ - клиенту.
- Оценка времени работ на ремонт - показывает время, прошедшее от конца анализа до получения решения клиента.
- Частота повторных ремонтов - показывает частоту возвращения оборудования в РУ в течение 6 месяцев с поломкой или дефектом. (% соотношение количества повторных ремонтов за 6 месяцев и количества ремонтов за 6 месяцев.)

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



Процесс: Продажа продукции и обзор продаж

Цель: Повысить рост продаж на 4 % в 2005 г. по сравнению с 2004 г.

Шаги: Информация о клиенте, Переговоры, Оформление предложения, Информирование служб, Определение потенциала клиента, Связь и обзор.

Критерии:

- Рост продаж - измерение объема продаж по сравнению с тем же периодом предыдущего года по всем видам продукции.
- Рост количества новых клиентов - измерение количества новых клиентов (по всем видам продукции) в течение месяца, квартала, года.
- Продвижение товара на рынок - количество различных видов продукции, которые продаются одному клиенту. ИЛИ - количество продукции, продаваемой на разных рынках потребления, в сравнении с плановыми расчетами времени года.
- Контроль за скидками - измерение количества и уровня скидок в соответствии с заранее установленными целями руководства.
- Скидка - текущая и средняя по году скидка.
- Валовая прибыль - средняя реальная и валовая прибыль за текущий период.
- Выполнения плана продаж - измерение объема продаж (минус возврат) по сравнению с программой продаж на текущий период. Измеряется ежемесячно.



Примеры критериев оценки существующих операций по перемещению материалов, обращению (с продукцией) и добавлению ценностей при использовании производственных площадей, а также синхронизации материальных потоков.

- **Время от поставки материалов до поставки продукции.**
- **Уровень дефектности продукции.**
- **Уровень загрузки оборудования.**
- **Производительность труда.**
- **Площадь, занятая производством.**
- **Площадь складов.**
- **Уровень загрузки складов.**
- **Длина пути транспортировки продукции.**
- **Объем незавершенного производства.**
- **Время простоя.**
- **Вспомогательное время.**
- **Время наладку.**
- **Коэффициент использования материалов.**



Отчет № _____
Анализ процесса _____
наименование процесса

Дата анализа «__» _____ 200_г

Цели процесса	Запланировано	Достигнуто	Результативен ли процесс?

Процесс не результативен - необходимы коррекция и корректирующие действия ⇒

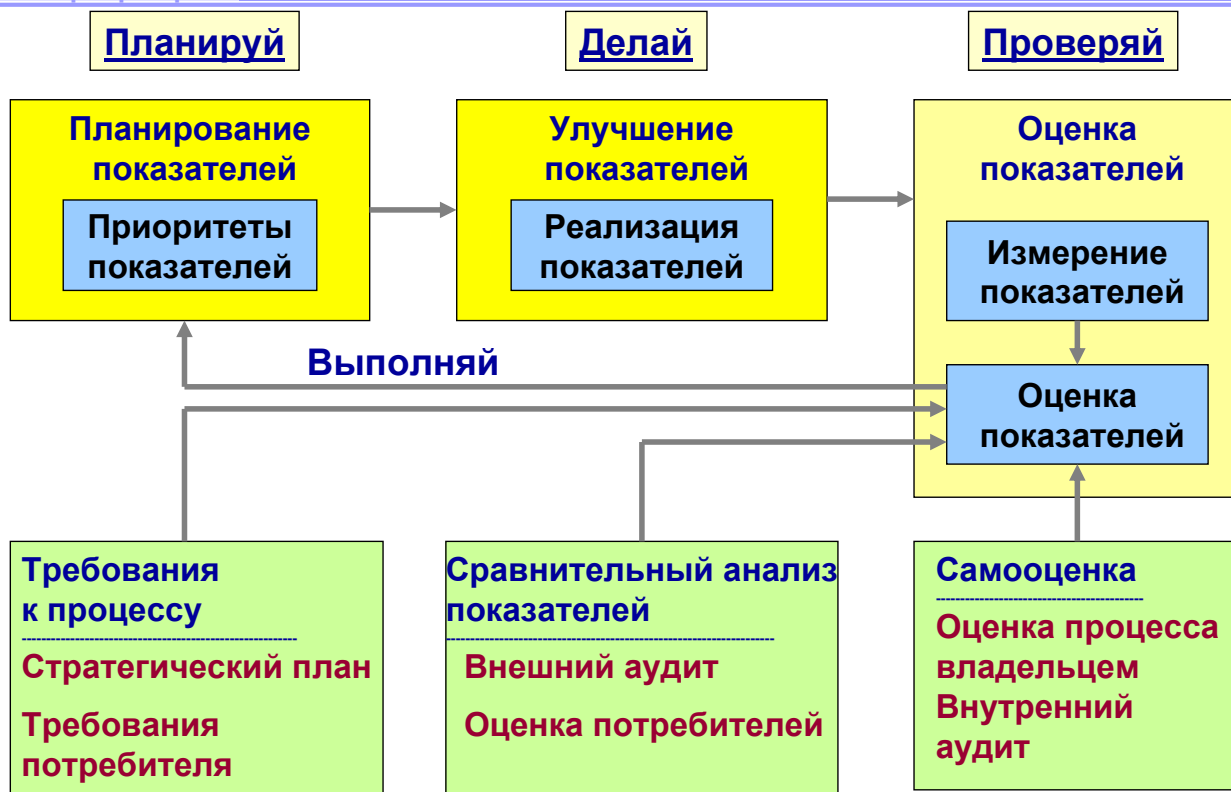
Процесс результативен - необходимы предупреждающие действия для улучшения процесса ⇒

Указания по коррекции и корректирующим действиям: _____

Предупреждающие действия или мероприятия по улучшению процесса: _____

Анализ результативности выполнил (Ответственный за процесс)

_____ должность фамилия и. о. дата подпись

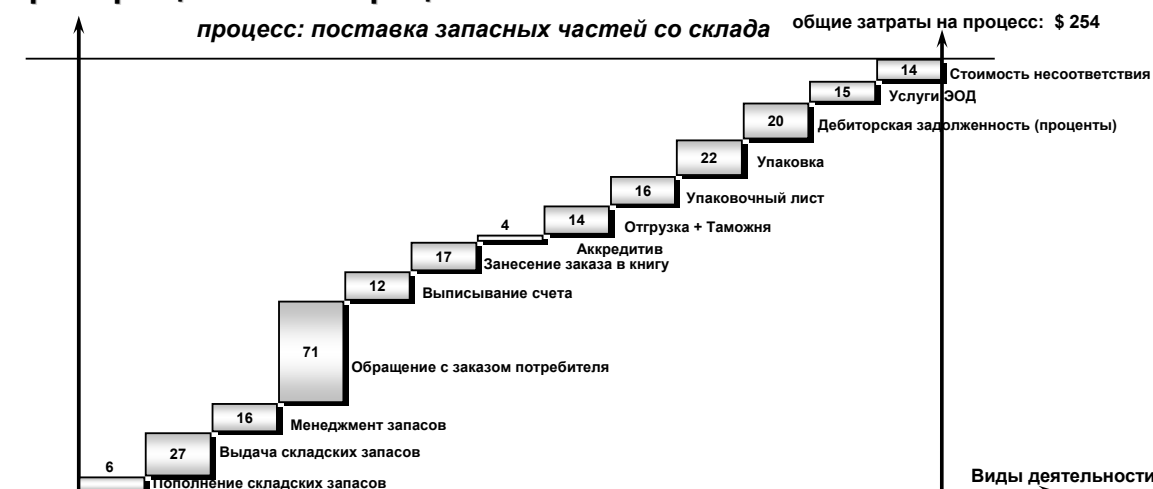




Анализ процесса – пример оценивания процесса

5

Анализ процесса, ...



Этот рисунок иллюстрирует, как устанавливается стоимость одного процесса, в данном случае процесса поставки запасных частей со склада. Ресурсы, необходимые для всех вовлеченных видов деятельности, следует определить количественно, а их соответствующий движитель затрат идентифицировать.

Этот анализ служит двум целям:

- проанализировать виды деятельности в процессе, начиная, естественно, с тех, которые представляют собой наивысшие затраты, напр., обращение с заказом потребителя
- подсчитать стоимость поставки со склада для заказов с различным количеством. Это покажет, что стоимость вовсе не пропорциональна общей стоимости заказа, но гораздо выше для недорогого/с небольшим количеством предметов заказа, по сравнению с дорогим/с большим количеством предметов заказом.



Документация СМК

4.2.3 Управление документами

Документы, требуемые системой менеджмента качества, должны находиться под управлением. Записи являются особым типом документов и должны управляться в соответствии с требованиями *раздела 4.2.4*.

Должна быть создана документированная процедура для определения действий по управлению, необходимых:

- а) для утверждения документов на предмет их адекватности до их выпуска;
- б) для анализа, актуализации (при необходимости) и переутверждения документов;
- в) для обеспечения идентификации изменений в документах, а также текущего статуса пересмотра документов;
- г) для обеспечения наличия соответствующих редакций применимых документов в местах их использования;
- д) для обеспечения сохранности документов в состоянии, позволяющем их прочитать и легко идентифицировать;
- е) для обеспечения идентификации документов внешнего происхождения, определенных организацией как необходимые для планирования и функционирования ее системы менеджмента качества, и управления их распределением, а также
- ж) для предотвращения непреднамеренного использования устаревших (вышедших из употребления) документов и их подходящей идентификации в случае, когда их сохраняют для каких-либо целей.

ISO 9001:2008



Выгоды от документирования

- Воспроизводимость деятельности
- Независимость деятельности от отдельных людей
- Ясные ответственность и полномочия
- Помощь в принятии решений
- Наглядность процессов и целей
- Проверяемость
- Улучшение процессов коммуникации
- Хранение и передача знаний



**Некоторые правила создания документации**

- ✓ Подгонка документации других фирм не имеет смысла
- ✓ Документацию должны разрабатывать те люди, которые в дальнейшем будут ею пользоваться
- ✓ Обязательное участие при разработке документации представителя руководства (а лучше, всего высшего руководства)
- ✓ Необходимо ориентироваться на текст стандарта ISO, а не на различные трактовки
- ✓ Единые стандарты на документацию ВРЕДНЫ!!!
- ✓ Если в течение полугода/года документ не корректировали ни разу – надо задуматься о его необходимости!

**Кто владелец процесса?**

- ✓ Кто является ответственным за результаты процесса?
- ✓ Кто определяет состав работ, необходимых для выполнения процесса?
- ✓ Кто определяет последовательность работ в процессе и их взаимосвязь?
- ✓ Кто определяет показатели и критерии эффективности процесса?
- ✓ Кто управляет ресурсами и информацией по процессу?
- ✓ Кто организывает систему сбора информации о ходе процесса?
- ✓ Кто отвечает за реализацию мероприятий по повышению результативности и эффективности процесса?



При определении того, какие процессы следует документировать, организация должна рассмотреть такие факторы, как:

- ✓ влияние процесса на качество
- ✓ риск неудовлетворённости потребителей
- ✓ законодательные и/или регулирующие требования
- ✓ экономический риск, компетентность персонала, сложность процессов



1. Назначение.
2. Цель процесса.
3. Область применения.
4. Ответственность (хозяин процесса).
5. Терминология, сокращения, условные обозначения.
6. Описание процесса.
 - 6.1 Входы в процесс.
 - 6.2 Выходы из процесса.
 - 6.3 Ресурсы.
 - 6.4 Информация.
 - 6.5 Процедура процесса.
 - 6.6 Критерии, подлежащие измерению.
 - 6.7 Средства контроля и методы измерения.
 - 6.8 Методы устранения несоответствий (специальных причин).
 - 6.9 Периодичность сбора и методы обработки информации.
 - 6.10 Инструменты и методы мониторинга.
 - 6.11 Анализ процесса на стабильность.
 - 6.12 Анализ процесса на пригодность (результативность, точность).
 - 6.13 Методы, применяемые при поиске улучшений процесса.
7. Ввод в действие.
8. Документы.
9. Внесение изменений
10. Приложения.

**Карта процесса № 1..****Наименование процесса: «Игропрактика»****1. Назначение.**

1.1 Процесс предназначен для выполнения производственного задания с минимальным допущением брака.

2. Цель процесса.

2.1 Цель процесса – не допустить появление брака у каждого работника за смену более 10 шт., при соблюдении нормы выработки в 50 шт.

3. Область применения.

3.1 Цех № 2, ОТК.

4. Ответственность (хозяин процесса).

4.1 Хозяин процесса – мастер цеха № 2.

5. Терминология, сокращения, условные обозначения.

5.1 Сокращения отсутствуют.

6. Описание процесса.**6.1 Входы в процесс.**

6.1.1 Вход в процесс – шарики в мешочке.

6.2 Выходы из процесса.

6.2.1 Выход из процесса – 50 шариков, включая бракованные.

6.3 Ресурсы.

6.3.1 Помещения цеха №2, квалифицированные сотрудники ОТК и Цеха №2, приспособления согласно ДП-02-01 ПР-1.

**Карта процесса № 1****Наименование процесса: «Игропрактика»****6.4 Информация.**

6.4.1 Информация управления: Цеховое производственное задание.

6.4.2 Обратная информация из процесса:

- количество брака;
- выполнение задания.

6.5 Процедура процесса.

6.5.1 Процедура процесса согласно ДП-02-01 ПР 1.

6.6 Критерии, подлежащие измерению.

6.6.1 Количество красных шариков.

6.6.2 Количество всех шариков.

6.7 Средства контроля и методы измерения.

6.7.1 Средства: цветовой шаблон ЦШ-02-01. (КИ ОТК –01).

6.7.2 Методы: Визуальный контроль, арифметический подсчет. (КИ ОТК –01).

6.8 Методы устранения несоответствий (специальных причин).

Неполадки	Методы устранения
<i>В стакане менее 50 шариков</i>	<i>Вынуть палец из стакана.</i>

6.9 Периодичность сбора, средства и методы обработки информации.

6.9.1 Периодичность: - Ежедневно по итогам работы каждого слесаря.

6.9.2 Методы обработки:

- Сумма брака по смене
- Итоговая сумма брака каждого слесаря за неделю.

6.9.3 Средства: Калькулятор.

**Карта процесса № 1****Наименование процесса: «Игропрактика»****6.10 Инструменты и методы мониторинга.**

- 6.10.1 Инструменты мониторинга:
- Сводная таблица (Приложение 1)
 - Контрольная карта (Приложение 2).

6.11 Анализ процесса на стабильность.

- 6.11.1 Процесс стабилен если:
- Ни одна точка на контрольной карте не выходит за контрольные границы.
 - Отсутствуют серии из 9-ти последовательных точек над или под средней линией.
 - Отсутствуют серии из 6-ти точек последовательно возрастающих или убывающих.

6.12 Анализ процесса на пригодность (результативность, точность).

- 6.12.1 Процесс считать результативным, если количество красных шариков у любого слесаря не превышает 10 шт. за смену.

6.13 Методы, применяемые при поиске улучшений процесса.

- 6.13.1 Групповая работа, Мозговой штурм, Причинно-следственная диаграмма (Приложение 3)

7. Ввод в действие. Вводится в действие с момента утверждения.**8. Документы.** (Все документы на которые ссылались по тексту карты)**9. Внесение изменений.** (Правила внесения изменений).**10. Приложения.** (Перечисление приложений).**Процедура: Установленный способ осуществления деятельности или процесса.****ПРИМЕЧАНИЯ**

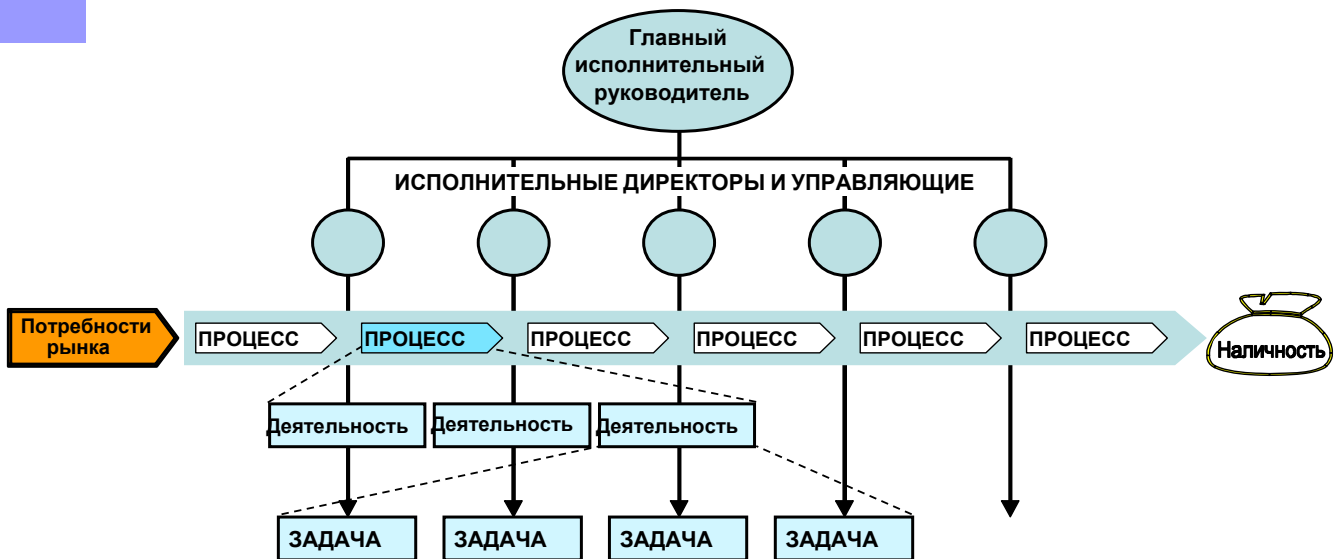
1. Процедуры могут быть документированными или не документированными.
2. Если процедура документирована, часто используется термин «письменная процедура» или «документированная процедура». Документ (3.7.2) {значимые данные и соответствующий носитель}, содержащий процедуру, может называться «документированная процедура».



Примеры обозначений



Процессы, деятельность, задачи





ДП 02 -01 ПР 1.

Алгоритм	Действие	Ответственный	Документ	Записи
	1. Перемешать шарики в мешочке.	Контролёр ОТК	КИ ОТК 01	
	2. Зачерпнуть шарики.	Слесарь 5-го разряда цеха №2.	РИ ЦЕХ 02	
	3. Сосчитать синие. Вернуть шарики в мешочек.	Контролёр ОТК	КИ ОТК 01	
	4. Регистрация.	Мастер	РИ ЦЕХ 02	Ф-015
	5. Все исполнители приняли участие ?	Мастер		
	6. Задание выполнено ?	Мастер		



Документация СМК

УТВЕРЖДАЮ
 Руководитель подразделения
 _____ (ФИО)
 « ____ » _____ 200__ г

РЕЕСТР ЗАПИСЕЙ ПО КАЧЕСТВУ

(подразделение, дата начала действия реестра и окончания)

№№ п/п	Наименование записи	Номер СТП	Номер формы	Отв. за сбор записей	Место сбора	Место хранения	Индекс дела или номер журнала	Срок хранения	Отметка о внесении новой строки реестра, дата, подпись
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Промоутер подразделения _____
 (ФИО, дата, подпись)

Ответственный за документацию подразделения _____
 (ФИО, дата, подпись)

Актуальности проверена: _____ Промоутер подразделения
 (ФИО, дата, подпись)



№ п/п	Номер раздела МС ИСО 9001:2008	Наименование раздела	СТП	Наименование документа	Место хранения	Срок хранения
1	2	3	4	5	6	7
1.	5.6.1	Анализ со стороны руководства. Общие положения	СТП 12-06	1. Оценка эффективности системы качества.	ПП	5 лет
				2. Отчет о результатах функционирования процесса.	1. Хозяева процессов 2. ПП	5 лет
				3. Затраты на обеспечение качества.	ПЭО ПП	5 лет
2.	6.2.2	Человеческие ресурсы. Компетентность персонала, его подготовка и осведомленность	СТП 13-06	1. План подготовки, повышения квалификации персонала ЗАО «...».	ОК	1 год
				2. Протокол заседания квалификационной комиссии ЗАО «...».	ОК	5 лет
				3. Оценка результатов обучения персонала.	ОК	2 года
				4. Журнал регистрации повышения квалификации работников ЗАО «...».	ОК	10 лет



- 5.6.1** Анализ со стороны руководства
- 6.2.2 (д)** Образование, подготовка, навыки и опыт
- 7.1 (г)** Записи, что процессы создания продукции и получающаяся продукция отвечают требованиям
- 7.2.2** Результаты анализа и действий, являющихся следствием этого анализа
- 7.3.2** Входные данные для проектирования и разработки, относящиеся к требованиям к продукции
- 7.3.4** Результаты анализа проектирования и разработки и всех необходимых действий
- 7.3.5** Результаты верификации проекта и разработки и всех необходимых действий
- 7.3.6** Результаты валидации проекта и разработки и всех необходимых действий
- 7.3.7** Результаты анализа изменений и всех необходимых действий
- 7.4.1** Результаты оценки поставщиков и всех необходимых действий, вытекающие из этой оценки
- 7.5.2(г)** Если требуется организации, чтобы продемонстрировать валидацию процессов в тех случаях, когда конечные выходные данные не могут быть верифицированы последующим мониторингом или измерением



- 7.5.3 Вести и сохранять записи, обеспечивающие прослеживаемость, когда прослеживаемость является требованием
- 7.5.4 Собственность потребителя, которая утеряна, повреждена или когда обнаружено, что она стала непригодной для использования
- 7.6(a) База, используемая для калибровки или поверки измерительного оборудования, в тех случаях, когда не существует международных или национальных эталонов измерения
- 7.6 Достоверность результатов предыдущих измерений, если обнаруживается, что измерительное оборудование не соответствует требованиям
- 7.6 Результаты калибровки и поверки измерительного оборудования
- 8.2.2 Должны вестись и сохраняться записи об аудитах и их результатах
- 8.2.4 Указание лиц(а), санкционировавшее поставку продукции потребителю
- 8.3 Характер несоответствий и всех последующих предпринятых действиях, включая полученные разрешения на отклонения
- 8.5.2 Результаты корректирующих действий
- 8.5.3 Результаты предупреждающих действий



5 Ответственность руководства

- 5.1 Обязательства руководства
- 5.2 Ориентация на потребителя
- 5.3 Политика в области качества
- 5.4 Планирование
 - 5.4.1 Цели в области качества
 - 5.4.2 Планирование системы менеджмента качества
- 5.5 Ответственность, полномочия и коммуникация
 - 5.5.1 Ответственность и полномочия
 - 5.5.2 Представитель руководства
 - 5.5.3 Внутренняя коммуникация
- 5.6 Анализ со стороны руководства
 - 5.6.1 Общие положения
 - 5.6.2 Входные данные для анализа
 - 5.6.3 Выходные данные (результаты) анализа



ВИДЕНИЕ

*Описание желаемого
состояния предприятия
в будущем*



Примеры миссий

Мерк (Merck): «Сохранять и улучшать человеческую жизнь».

ЗМ: «Решать нерешённые проблемы».

Уол-Март (Wal-Mart): «Предоставлять обычным людям возможность покупать такие же вещи, какие покупают богатые».

Уолт Дисней (Walt Disney): «Делать людей счастливыми».

Хьюлетт-Пакард (Hewlett-Packard): «Создавать технику ради прогресса и процветания человечества».

Мариотт (Marriott): «Делать так, чтобы люди вдали от дома чувствовали, что они среди друзей и им всегда рады».

Сони (Sony): «Испытывать радость от развития и применения технологии на благо общества».

Мэри Кэй (Mary Kay): «Предоставлять женщинам неограниченные возможности».



Две важные особенности успеха:

1. Должна быть постоянная работа по выявлению потребностей Клиентов и оценки их удовлетворённости:

«ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТА = КОЛИЧЕСТВО ПОСТОЯННЫХ И НОВЫХ КЛИЕНТОВ»

2. Это должны быть постоянно действующие взаимосвязанные механизмы:

«ВЫЯВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЙ = ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ»



Цели: Основные вопросы Чего организация хочет добиться на рынке?

Стратегическая перспектива или намерение	Где организация хочет оказаться через 5-10-15 лет ? (В целом по рынку)
Виды бизнеса	Какие основные и второстепенные виды бизнеса она хочет иметь или сохранить, а от каких стремится отказаться ?
Позиция	Какого места она хочет добиться по каждому виду бизнеса в показателях лидерства на рынке
Продукты	Перечисленные ниже вопросы должны быть заданы в отношении каждой товарной серии: Какую рыночную долю компания хочет получить и за какое время ? Какие типы новых потребителей она хочет привлечь ? От каких конкурентов она хочет получить часть их доли?
Дифференциация	Какого типа дифференциации она хочет добиться? [За счет чего делает свой товар более привлекательным чем товар конкурентов ?]



поставленных исходя из стратегии бизнеса и ориентированных на коренные улучшения, которые бы обеспечили значительное расширение основных возможностей организации:

- В пятилетний срок уменьшить наполовину интервал времени между началом разработки продукта и возвратом капиталовложений. (*Хьюлет-Пакард*)
- В десятилетний срок повысить в десять раз надежность продукции. (*Хьюлет-Пакард*)
- В пятилетний срок уменьшить на пятьдесят процентов производственные затраты. (*Ксерокс*)
- За последующие четыре года добиться повышения в четыре раза надежности продукции. (*Ксерокс*)
- За четыре года в сто раз уменьшить показатель дефективности на единицу объема производства продукции для всех видов операций. (*Моторола*)
- Уменьшить общую продолжительность цикла на пятьдесят процентов в год. (*Моторола*)
- За два года достичь быстрого увеличения количества магазинов во всем мире до 4000. (*Бенетон*)
- В пятилетний срок уменьшить на два порядка (по величине) показатель возврата для сетевой аппаратуры. (*Отделение компании AT&T по передающим системам*)
- В трехлетний срок добиться стопроцентного показателя своевременной поставки для всех видов продукции. (*Отделение компании AT&T по сетевым системам*)



Установление целей в области качества

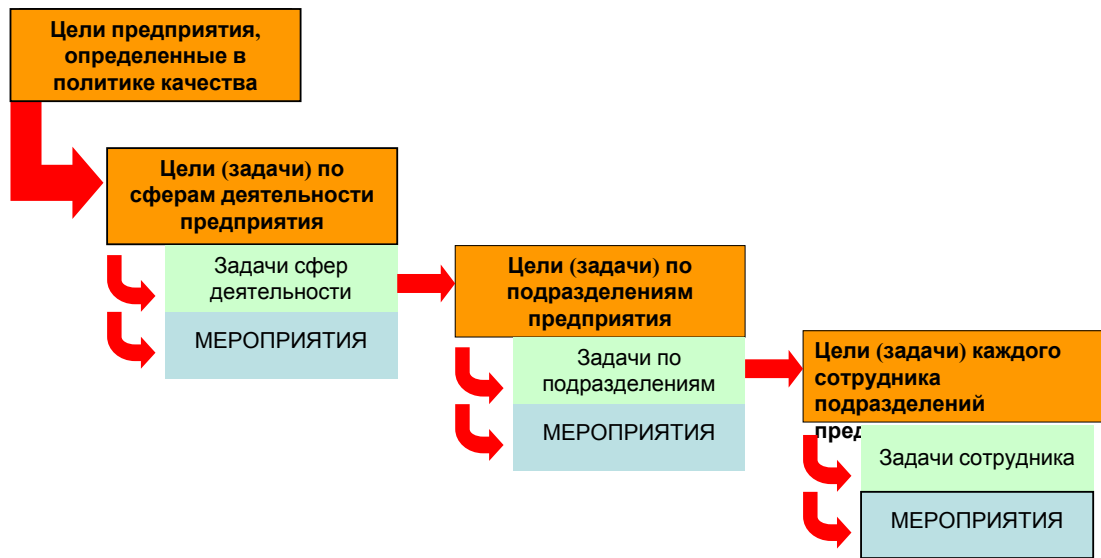
Требования определены в ISO 9001:2008, п. 5.4.1.

- Высшее руководство должно обеспечить, чтобы цели в области качества были установлены на всех уровнях и во всех подразделениях организации, которые включены в область распространения системы менеджмента качества.
- Цели в области качества должны быть согласованы с политикой в области качества и требованиями к продукции.
- Цели в области качества должны быть измеримыми и достижимыми.

№ п/п	Цель ООО «ПРИМЕР»	Цель отдела вторичного рынка
1	Реализовать потребителю штук автошин на сумму не ≤ ... рублей в соответствии с планом на 2009 г. -//-	1.1 Реализовать потребителю –С завода штук автошин на сумму не ≤ рублей –Со складов штуки на сумму не ≤ рублей в соответствии с планом на 2009 г. 1.2 Отгрузить на склады штук на сумму не ≤ ... рублей в соответствии с планом на 2009 г.
2	Достигнуть степени удовлетворенности потребителя не ≤ 77 %	Достигнуть степени удовлетворенности потребителя не ≤ 77 %



Развертывание целей в области качества



Планирование создания, поддержания и улучшения СМК

№ п/п	Цель	Мероприятия по достижению Цели
1	Обеспечить степень удовлетворенности конечного потребителя продукции доступностью информации о продукции не ниже 75 %	Поддержание сайта в актуализированном и рабочем состоянии
		Обеспечить начало функционирования Интернет-магазина
		Организация и проведение выставочных мероприятий согласно Плану
		Организация и проведение стимулирующих акций "КАМА EURO - колесо удачи"
		Организация и проведение программы лояльности "Партнер"
		Провести периодическую (2 раза в год) рассылку анкет по оценке удовлетворенности потребителей
		Провести периодическую (2 раза в год) оценку удовлетворенности потребителей
		Провести периодический анализ удовлетворенности потребителей

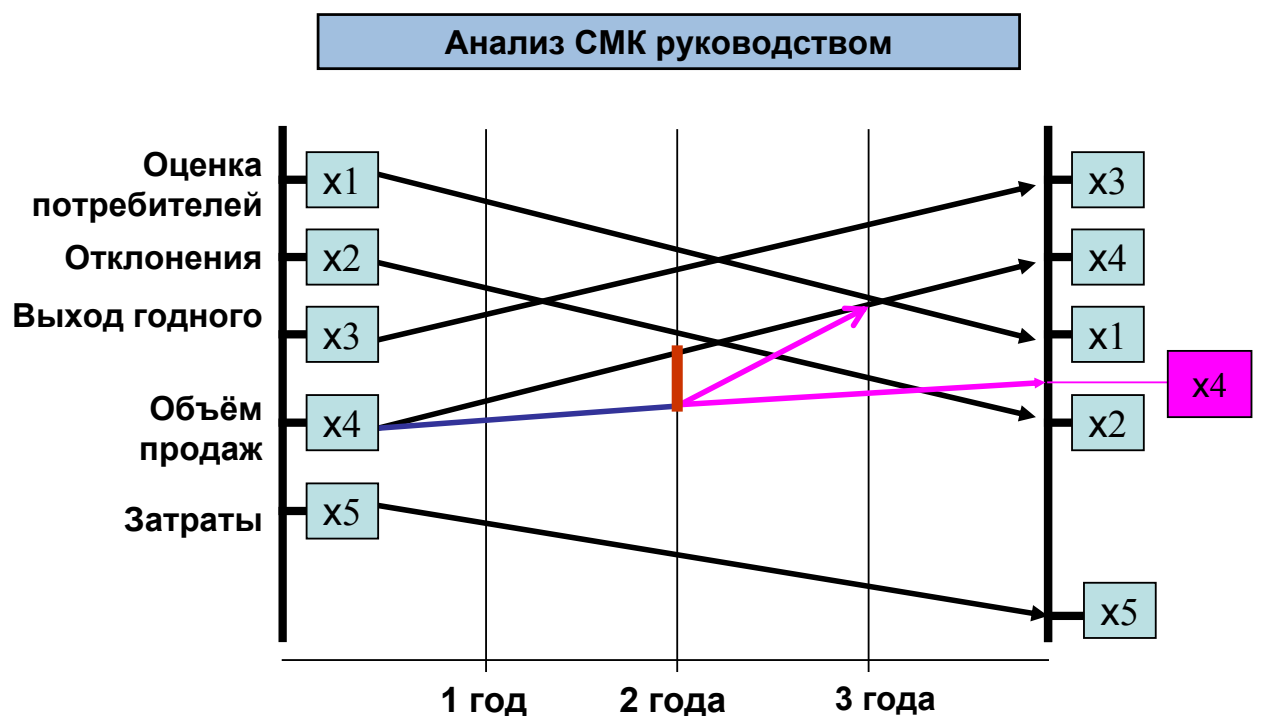


ПРОГРАММА КАЧЕСТВА
 ООО «...»
 на _____ год
 Разработана в соответствии с приказом
 № _____ от _____ 200__ г.

Представитель руководства по качеству _____ 200__ г. подпись
СОГЛАСОВАНО
 _____ 200__ г.
 подпись инициалы, фамилия

План по качеству

Направление Политики качества	Цель в области качества	Мероприятие для достижения цели	Подразделение, инициирующее мероприятие	Ответственный исполнитель	Затраты, руб.	Источник финансирования	Сроки выполнения	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5	6	7	8	9



**5.6.2 Входные данные для анализа**

Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать информацию:

ISO 9001:2008

- а) о результатах аудитов;
- б) об обратной связи от потребителя;
- в) о функционировании процессов и соответствии продукции;
- г) о статусе (состоянии) предупреждающих и корректирующих действий;
- д) о действиях, предпринятых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства;
- е) об изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, а также
- ж) о рекомендациях по улучшению.

**5.6.3 Выходные данные анализа**

Выходные данные (результаты) анализа со стороны руководства должны включать все решения и действия, относящиеся:

ISO 9001:2008

- а) к повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;
- б) к улучшению продукции по отношению к (относительно, с точки зрения) требованиям потребителя, а также
- в) к потребностям в ресурсах.



6 Менеджмент ресурсов

6.1 Обеспечение ресурсами

6.2 Человеческие ресурсы

6.2.1 Общие положения

6.2.2 Компетентность персонала, его подготовка и осведомленность

6.3 Инфраструктура

6.4 Производственная среда



7 Создание продукции

7.1 Планирование создания продукции

7.2 Процессы, связанные с потребителем

7.2.1 Определение требований, относящихся к продукции

7.2.2 Анализ требований, относящихся к продукции

7.2.3 Коммуникация с потребителями

7.3 Проектирование и разработка

7.3.1 Планирование проектирования и разработки

7.3.2 Входные данные для проектирования и разработки

7.3.3 Выходные данные проектирования и разработки

7.3.4 Анализ результатов проектирования и разработки

7.3.5 Верификация проекта и разработки

7.3.6 Валидация проекта и разработки

7.3.7 Управление изменениями в проекте и разработке





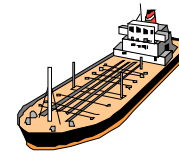
7 Создание продукции

7.4 Закупки

7.4.1 Процесс закупок

7.4.2 Информация по закупкам

7.4.3 Верификация закупленной продукции



7.5 Производство и сервисное обслуживание

7.5.1 Управление производством и сервисным обслуживанием

7.5.2 Валидация процессов для производства и сервисного обслуживания

7.5.3 Идентификация и прослеживаемость

7.5.4 Собственность потребителя

7.5.5 Сохранение продукции

7.6 Управление оборудованием для мониторинга и измерений



7.2 Процессы, связанные с потребителем

7.2.1 Определение требований, относящихся к продукции

Организация должна определить:

- а) требования, установленные потребителем, включая требования к поставке и деятельности после поставки;
- б) требования, не заявленные потребителем, но необходимые для установленного или предполагаемого использования продукции, если оно известно;
- в) законодательные и нормативные требования, применимые к продукции, а также
- г) любые дополнительные требования, рассматриваемые организацией как необходимые.

Примечание. Деятельность после поставки включает в себя, например, деятельность по гарантийным обязательствам, деятельность по контрактным обязательствам (такую, как предоставление услуг по поддержанию работоспособности) и предоставление дополнительных услуг (таких, как утилизация отходов или их окончательное удаление/захоронение).



7.2.2 Анализ требований, относящихся к продукции

ISO 9001:2008

Организация должна проанализировать требования, относящиеся к продукции. Этот анализ должен быть проведен до того, как организация примет на себя обязательства поставлять продукцию потребителю (например до участия в тендерах, принятия контрактов или заказов, принятия изменений к контрактам или заказам), и должен обеспечить уверенность в том, что:

- а) требования к продукции определены;
- б) расхождения между требованиями контрактов или заказов и ранее высказанными требованиями устранены, а также что
- в) организация в состоянии выполнить установленные требования.



Анализ требований, относящихся к продукции

Анализ контракта

1. Предложение заключения договора.

На имя Генерального директора поступает письмо от Заказчика с предложением заключить договор на _____. Генеральный директор после рассмотрения предложения Заказчика, отправляет письмо в _____.

2. Подготовка проекта договора.

Отдел _____ готовит проект договора на основе ТЗ, тендерной документации и письма от Заказчика.

3. Согласование договора.

Проект договора отправляется для согласования в отделы, указанные в Приложении №1.

4. Корректировка договора.

Сотрудники Отдела _____ проводят корректировку договора в соответствии с замечаниями отделов.

5. Сбор необходимых данных к объекту строительства:

- наличие необходимой строительной техники и технологического оборудования, возможность аренды/лизинга;
- наличие и квалификация ИТР, рабочего персонала, а также возможность их своевременного обучения;
- наличие компетентной лаборатории, необходимой для проведения входного контроля и контроля качества выполняемых строительно-монтажных работ, а также возможность привлечения сторонних лабораторий;
- возможность эксплуатации техники в полевых условиях, исключающей длительных остановок работ;
- опыт работы по аналогичным объектам;
- необходимость привлечения субподрядных организаций (в т. ч. лабораторий по контролю качества строительства), возможность управления ими в соответствии с требованиями организации.



В организации должны быть документально определены состав специалистов, участвующих в проведении такой оценки и сроки проведения оценки. Результаты оценки оформляются документально и должны содержать:

- резолюцию всех участников оценки о возможности выполнения работ в соответствии с установленными требованиями;
- резолюцию технического руководителя организации;
- организационно-технические (в т. ч. приобретение необходимых ресурсов) мероприятия, которые необходимо реализовать для возможности реализации требований (с указанием сроков и ответственных за их реализацию);
- информацию о субподрядных организациях, которые могут быть привлечены для производства работ (с указанием видов и объемов выполняемых ими работ);

Результаты оценки утверждаются первым руководителем организации. Форма записи, содержащей результаты оценки, должна быть документально определена в организации. Для сохранения записей в организации должна быть предусмотрена соответствующая процедура.

6. Разработка приложений к договору.

Сотрудники Отдела _____ совместно со соответствующими отделами разрабатывают «Протокол согласования цены».

7. Анализ рисков невыполнения договора

Отдел _____ проводит анализ рисков невыполнения договора, составляет докладную на имя ген. директора.

8. Комплектование и согласование договора.

Сотрудники Отдела _____ комплектуют договор и направляют его на согласование Заместителю генерального директора.

9. Подписание договора.

Генеральный директор подписывает договор и передает его на рассмотрение и утверждение Заказчику.

10. Распределения договора.

Подписанный Заказчиком договор возвращается в организацию. Оригинал договора передается в бухгалтерию, копии – в Отделы _____.

11. Оформление гарантии.



7.2.3 Коммуникация с потребителями

ISO 9001:2008

Организация должна определить и претворять в жизнь результативные мероприятия по осуществлению коммуникации с потребителями относительно:

- а) информации о продукции;
- б) хода выполнения запросов, контрактов или заказа, включая поправки, а также
- в) обратной связи от потребителей, включая жалобы потребителей.



7.4 Закупки

7.4.1 Процесс закупок

ISO 9001:2008

Организация должна обеспечить соответствие закупленной продукции установленным требованиям к закупке. Тип и объем управления, применяемого к поставщику и закупленной продукции, должны зависеть от ее влияния на последующее создание продукции или конечную продукцию.

Организация должна оценить и отобрать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Должны быть установлены критерии отбора, оценки и переоценки поставщиков. Должны вестись и сохраняться записи результатов оценки и всех необходимых действий, вытекающих из оценки (см. 4.2.4).



Процедура оценки и выбора поставщиков

Формирование Перечня приемлемых поставщиков состоит из этапов:

1. Определить количество поставщиков по номенклатуре продукции.
2. Найти альтернативных поставщиков для их оценки и выбора, если таковые имеются.
3. Зарегистрировать Карту на каждого поставщика.
4. Провести сбор информации по Картам поставщика.
5. Оценить рейтинг поставщиков по картам КП1, КП2, КП3, КП4, КП5 и КП6.
6. Провести сравнение поставщиков по номенклатуре закупаемой продукции по их рейтингу.
7. Выбрать приемлемых поставщиков.
8. Оформить и утвердить Перечень приемлемых поставщиков.
9. Разослать поставщикам информацию о приемлемых и неприемлемых поставщиках.
10. Переоценивать поставщиков раз в год или при невыполнении условий их оценки и выбора.



7.5.4 Собственность потребителя

ISO 9001:2008

Организация должна *проявить* заботу о собственности потребителя в тех случаях, когда она находится под управлением организации или используется ею. Организация должна идентифицировать, верифицировать, *защитить* от повреждения и *обеспечить сохранность собственности* потребителя, *предоставленной* организации для использования или для включения в состав продукции. В случае утери какой-либо собственности потребителя, ее повреждения или обнаружения того, что эта собственность стала непригодной для использования, организация должна сообщить об этом потребителю, а также вести и сохранять записи об этом (см. 4.2.4).

Примечание. Собственность потребителя может включать в себя интеллектуальную собственность и сведения личного характера.



7.5.5 Сохранение продукции

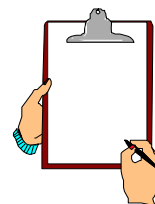
ISO 9001:2008

Организация должна сохранять продукцию во время внутренней обработки и поставки к предусмотренному месту назначения в целях поддержания соответствия требованиям. В той степени, в которой это применимо, действия по сохранению продукции должны включать ее идентификацию, правильное обращение с продукцией, ее упаковку, хранение и защиту от повреждений. Сохранение должно распространяться также и на составные части продукции.

**Условия хранения и обращения с материалами в процессе производства работ (на складе, на площадке строительства, в процессе монтажа)**

В организации должны быть документально установлены (и соблюдаться) требования к хранению строительных конструкций, материалов, изделий и оборудования на складе, включающие:

- ▶ схемы складирования;
- ▶ правила складирования, исключающие возможность повреждения строительных конструкций, материалов, изделий и оборудования;
- ▶ допустимые параметры окружающей среды на складе (по видам объектов хранения);
- ▶ периодичность и ответственность за проведение проверок условий хранения;
- ▶ срок хранения (по видам объектов складирования);
- ▶ порядок обращения со строительными конструкциями, материалами, изделиями и оборудованием в случае выявления нарушений установленных условий хранения и ухудшения их характеристик в процессе хранения;
- ▶ требования к регистрации результатов замеров параметров окружающей среды;
- ▶ требования к записям результатов проверок соответствия установленным условиям хранения.

(РД-03.120.10-КТН-038-07)**8 Измерение, анализ и улучшение****8.1 Общие положения****8.2 Мониторинг и измерение****8.2.1 Удовлетворённость потребителя****8.2.2 Внутренний аудит****8.2.3 Мониторинг и измерение процессов****8.2.4 Мониторинг и измерение продукции****8.3 Управление несоответствующей продукцией****8.4 Анализ данных****8.5 Улучшение****8.5.1 Постоянное улучшение****8.5.2 Корректирующие действия****8.5.3 Предупреждающие действия**



8.2 Мониторинг и измерение

8.2.1 Удовлетворённость потребителя

ISO 9001:2008

В качестве одного из способов измерения того, как функционирует система менеджмента качества, организация должна проводить мониторинг информации, относящейся к восприятию потребителем того, выполнила ли организация его требования. Методы получения и использования этой информации должны быть установлены.

Примечание. Мониторинг восприятия потребителей может включать получение исходной информации из таких источников, как обзоры степени удовлетворенности потребителей, данные потребителей о качестве поставленной продукции, обзоры мнений пользователей, анализы потерь клиентов, благодарности, претензии по гарантийным обязательствам, отчеты дилеров.



Пример анкеты опроса потребителей

Критерии анкетирования	По-моему, это критерий:					В этом отношении я:				
	очень важен	4	3	2	1	очень удовлетворен	4	3	2	1
Надежность										
Удобство в эксплуатац										
Дизайн										
Расход электроэнергии										
Температурный режим										



Пример опроса ожиданий потребителей

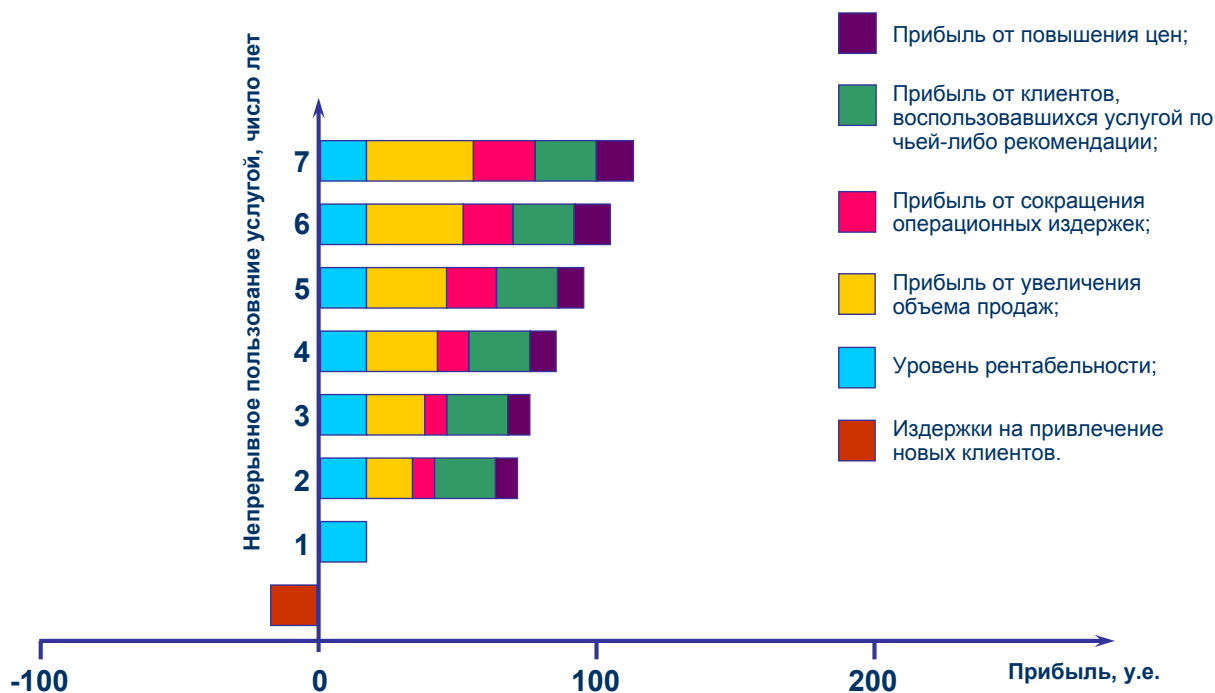
Свойства первого уровня	Весовой коэффициент	Свойства второго уровня	Весовой коэффициент	Удовлетворенность в баллах от 0 до 4
1. Удовлетворенность качеством продукции	0.40	1. Выполнение технической спецификации (Datasheet).	0.45	4
		2. Применяемость у конечного потребителя	0.55	3
2. Удовлетворенность гарантийным обслуживанием	0.16	1. Выполнение гарантийных обязательств	0.19	3
		2. Качество при применении	0.19	4
		3. Качество консультаций технических специалистов	0.19	4
		4. Доступность для Вас нашего персонала	0.11	4
		5. Быстрота реагирования на Ваши запросы	0.17	3
		6. Отношение к потребителю	0.15	4
3. Удовлетворенность сервисным обслуживанием	0.14	1. Выполнение обязательств	0.19	3
		2. Качество ремонта (замены)	0.19	3
		3. Качество консультаций	0.19	4
		4. Доступность для Вас нашего персонала	0.11	4
		5. Быстрота реагирования на Ваши запросы	0.17	2
		6. Отношение к потребителю	0.15	3
4. Удовлетворенность качеством и уровнем сотрудничества с организацией	0.30	1. Уровень качества продукции	0.24	3
		2. Ценовая политика	0.24	3
		3. Условия продаж	0.22	4
		4. Уровень качества при доставке	0.15	4
		5. Отношение к потребителю при покупке	0.15	4

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



Выгоды от удовлетворенности потребителей в компании «Тойота»



Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



8.2.2 Внутренний аудит

Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени, чтобы установить:

- а) соответствует ли система менеджмента качества запланированным мероприятиям (см. 7.1), требованиям данного международного стандарта и требованиям к системе менеджмента качества, установленным организацией, а также
- б) результативно ли внедрена система менеджмента качества и поддерживается ли она в рабочем состоянии.

Программа аудитов должна быть спланирована с учетом статуса и важности процессов и областей, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Должны быть определены критерии аудита, аудируемая область, частота и методы проведения аудита. Отбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечить объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проводить аудит своей собственной работы.

Должна быть создана документированная процедура, чтобы определить ответственность и требования к планированию и проведению аудитов, установлению записей по аудитам и отчетности об их результатах.

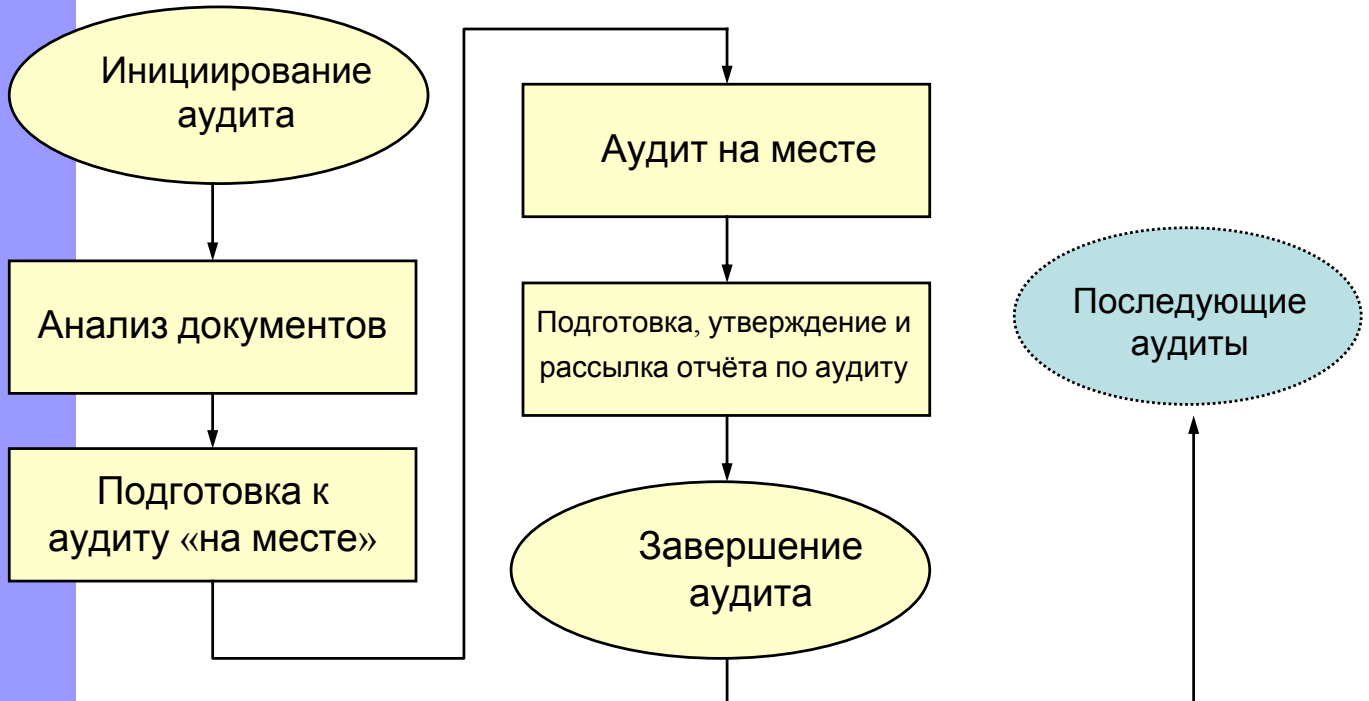
Должны вестись и сохраняться записи об аудитах и их результатах (см. 4.2.4).

ISO 9001:2008



Планирование аудитов

№	Подразделение	Неделя	Процесс, раздел стандарта	Аудитор	№ отчёта по аудиту
1	Цех заготовок	11	4.2.3, 5.3, 5.4.1, 7.5.3, 7.5.5, 8.3	Иванов	
2	Цех сборки	12	4.2.4, 5.5.3, 7.5.1, 7.6, 8.2.4, 8.4	Петров	
3	Служба метрологии	13	4.2.4, 5.3, 5.5.1, 6.2.1, 7.6	Сидоров	
4	Главный конструктор	14	Т1«Разработка», 4.1, 7.3, 8.2.3, 8.4, 8.5.3	Пупкин	
5				
Подпись: _____				Дата: _____	



8.3 Управление несоответствующей продукцией

Организация должна обеспечить, чтобы продукция, которая не соответствует требованиям к ней, была идентифицирована и находилась под управлением в целях предотвращения ее неумышленного (непреднамеренного, случайного) использования или поставки. Должна быть создана документированная процедура, чтобы установить действия по управлению, а также соответствующие ответственность и полномочия, относящиеся к тому, как поступать с несоответствующей продукцией.

Где это возможно, организация должна *поступить* с несоответствующей продукцией одним или несколькими из следующих способов:

- а) предпринимая действия по устранению обнаруженного несоответствия;
- б) санкционируя ее использование, переход к следующей стадии или приемку при наличии разрешения на отклонение от соответствующих уполномоченных лиц или органов и, где это применимо, потребителя;
- в) предпринимая действия с целью недопущения ее первоначально предполагавшегося использования или применения;



8.4 Анализ данных

ISO 9001:2008

Организация должна установить, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества и оценки того, где может быть осуществлено постоянное повышение результативности системы менеджмента качества. В их состав должны входить данные, получаемые в результате мониторинга и измерения, а также информация из других соответствующих источников.

Анализ данных должен предоставлять информацию, относящуюся:

- а) к степени удовлетворенности потребителя (см. 8.2.1);
- б) к соответствию требованиям к продукции (см. 8.2.4);
- в) к характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий (см. 8.2.3 и 8.2.4), а также
- г) к поставщикам (см. 7.4).



8.5 Улучшение

8.5.1 Постоянное улучшение

ISO 9001:2008

Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.



8.5.2 Корректирующие действия

ISO 9001:2008

Организация должна предпринять действия, чтобы устранить причины несоответствий для предупреждения их повторного появления. Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Должна быть создана документированная процедура для того, чтобы определить (установить в ней) требования:

- а) к проведению анализа несоответствий (включая жалобы потребителей);
- б) к установлению причин несоответствий;
- в) к проведению оценки необходимости в действиях, обеспечивающих исключение повторного появления несоответствий;
- г) к определению и осуществлению необходимых действий;
- д) к записям результатов предпринятых действий (см. 4.2.4), а также
- е) к проведению анализа результативности предпринятых корректирующих действий.

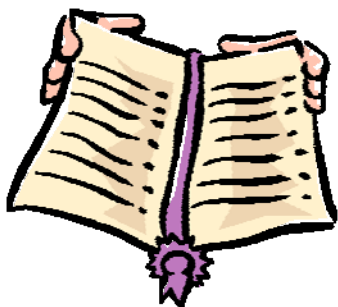


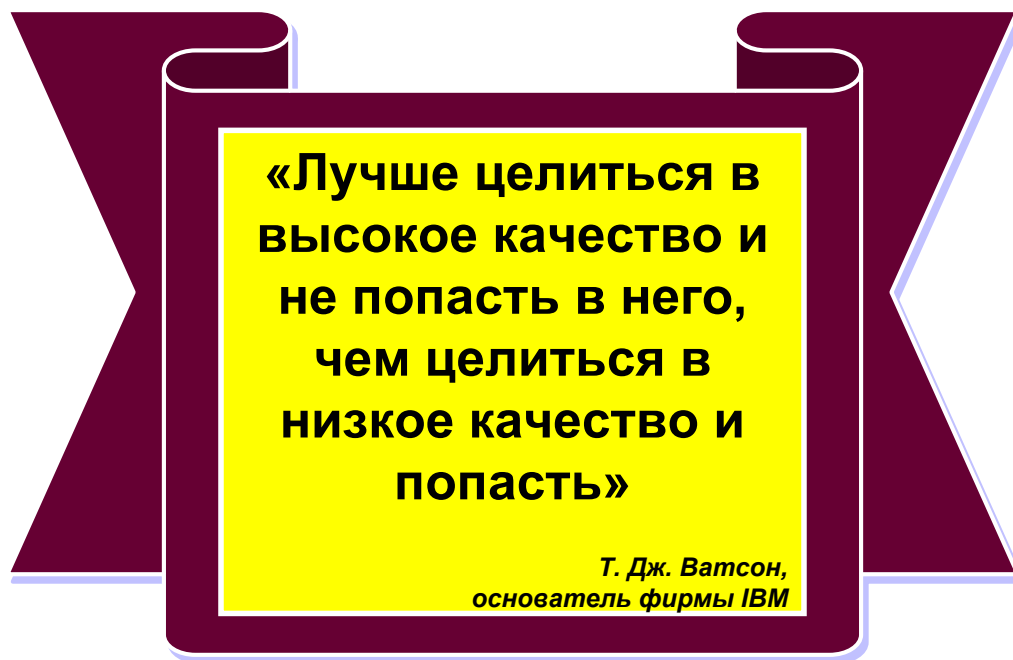
*Там, где рождаются идеи, царит юмор.
Люк де Брабандер*

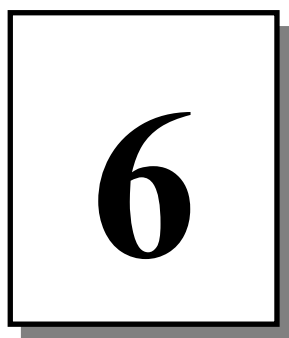
Тут хотелось бы воскликнуть: «Нет предела совершенству!»

В любом случае развивайте **Инновации** (рацпредложения) и **Наставничество!**

И, главное, внедряйте их в свою повседневную работу!







**Этапы работы по созданию
и сертификации СМК**



№ п.п.	Принципы	ISO 9001:2008	
		Разделы стандарта	Наименование разделов
1	Ориентация на потребителя	5.1 а 5.2; 5.6.2; 7.2; 7.5.4 8.2.1; 8.4; 8.5.1	Обязательства руководства Ориентация на потребителя. Входные данные для анализа Процессы, связанные с потребителем. Собственность потребителя Удовлетворенность потребителя. Анализ данных. Улучшение
2	Лидерство руководителей	4.1; 5.1; 5.4.1; 5.4.2; 5.5.1; 5.5.2 5.6; 6.1; 6.2.	Общие требования. Обязательства руководства. Цели в области качества. Планирование качества. Ответственность и полномочия. Представитель руководства Анализ со стороны руководства. Менеджмент ресурсов
3	Вовлечение работников	5.5.1; 5.5.3 6.2.2	Ответственность и полномочия. Внутренняя коммуникация Компетентность, осведомленность и подготовка персонала
4	Процессный подход	01: 4.1 7.1 8.2.3	Общие требования. Процессный подход Планирование создания продукции Мониторинг и измерение процессов
5	Системный подход	01; 4.1 5.3 6; 5.6.3 8.2.2	Общие положения. Процессный подход Политика в области качества. Выходные данные для анализа Внутренний аудит
6	Постоянное улучшение	4.1.f 8.5.1	Общие требования Постоянное улучшение
7	Принятие решений, основанное на фактах	4.1 в, д: 5.6.2 8.1; 8.4 8.5.2; 8.5.3	Общие требования. Входные данные для анализа Мониторинг, измерения. Анализ данных Корректирующие, предупреждающие действия
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	7.4 8.4	Закупки Анализ данных

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



Указ о качестве

П.1

Повелеваю хозяина Тульской оружейной фабрики Корнилу Белоглаза бить кнутом и сослать в работу в монастыри, понеже он, подлец, осмелился войску государеву продавать негодные пищали и фузеи.

Старшину олдермана Фрола Фукса бить кнутом и сослать в Азов, пусть не ставит клейма на плохие ружья.

П.2

Приказываю ружейной канцелярии из Петербурга переехать в Тулу и денно и Нощно блюсти исправность ружей.

Пусть дьяки и подьячие смотрят, как олдерман клейма ставит, буде сомнение Возьмёт, самим проверять и смотром и стрельбою.

А два ружья каждый месяц стрелять, пока не испортятся.

Буде заминка в войсках приключится, особливо при сражении, по недогляду дьяков и подьячих, бить оных кнутами нещадно по оголённому месту: хозяину – 25 кнутов и пени по червонцу за ружьё; старшину олдермана – бить до бесчувствия; старшего дьяка – отдать в унтер-офицеры; дьяка – отдать в писаря; подьячего – лишить воскресной чарки сроком на один год.

П.3

Новому хозяину ружейной фабрики Демидову повелеваю построить дьякам и подьячим избы, дабы не хуже хозяйской были. Будут хуже, пусть Демидов не обижается, повелю живота лишить.

Пётр I
11 генваря 1723 г.

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>

Адаптация предприятия к требованиям ISO серии 9000. Этапы внедрения 1 – 5.



интерсертифика

Наименование этапов	Основные работы этапа	Результат
<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">1</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">2</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">3</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">4</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">5</div>	<p>1.Формирование проектной команды</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение цели проекта. • Назначение менеджера проекта. • Подбор сотрудников в проектную группу. • Обучение сотрудников. <p>2.Диагностический аудит существующей системы менеджмента качества</p> <ul style="list-style-type: none"> • Составление плана аудита. • Аудит. • Подготовка отчёта о результатах аудита. • Составление плана работ. <p>3.Определение компонентов сервиса</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение компонентов сервиса и продукта, предлагаемых клиенту. • Оценка удовлетворённости потребителей продуктом и компонентами сервиса. <p>4.Разработка СМК</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка политики в области качества. • Установление целей • Разработка ландшафта процессов. • Разработка процессов и процедур компании. • Разработка организационной структуры компании и распределение полномочий и ответственности за выполняемые функции. • Разработка дерева целей компании. <p>5.Введение в действие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведение инструктажей. • Ознакомление под подпись с документами СМК. 	<p>Сформирована проектная группа</p> <p>Отчёт о результатах аудита. План развития системы менеджмента качества.</p> <p>Подготовлен отчёт по оценке удовлетворённости потребителя</p> <p>Разработан комплект нормативной документации, описывающей СМК компании.</p> <p>Документация доведена до сведения сотрудников</p>

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



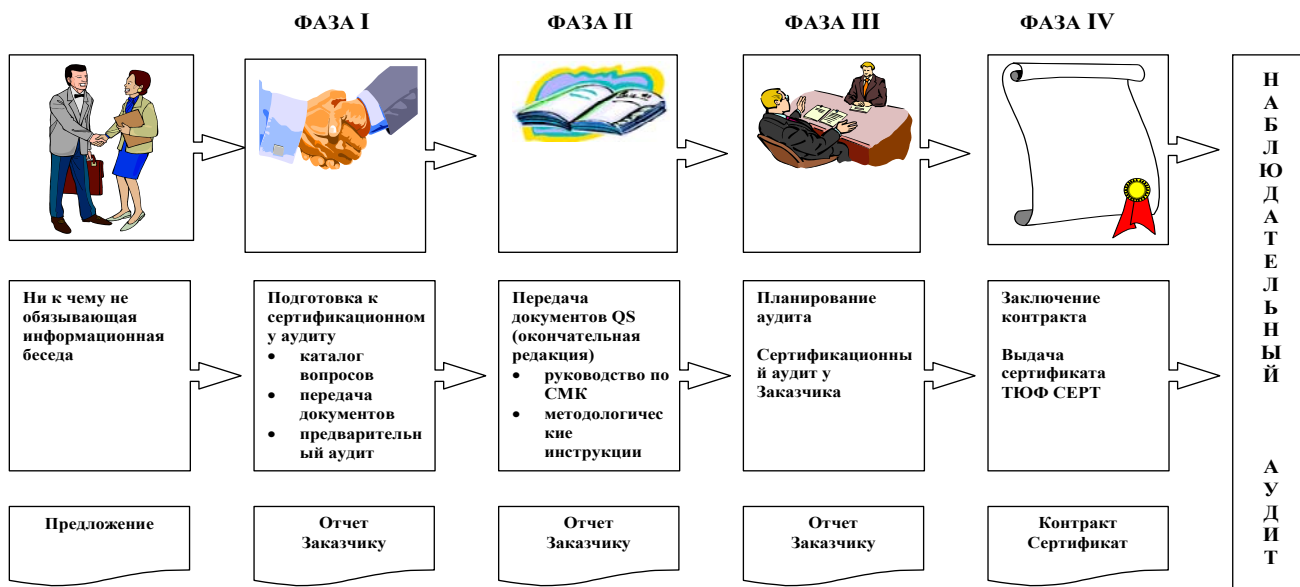
интерсертифика

Этапы внедрения 6 – 9.

Наименование этапов	Основные работы этапа	Результат
<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">6</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">7</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">8</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 20px;">9</div>	<p>6.Внутренний аудит</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обучение сотрудников проектной группы проведению аудита. • Назначение внутренних аудиторов. • Проведение внутреннего аудита качества. <p>7.Корректирующие мероприятия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ выявленных в ходе аудита несоответствий. • Разработка корректирующих действий. • Реализация корректирующих действий. <p>8.Анализ СМК</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подготовка отчёта о функционировании СМК. • Анализ высшим руководством компании отчёта. • Планирование улучшений, основанных на результатах анализа СМК. <p>9.Внешний аудит</p> <ul style="list-style-type: none"> • Принятие решения о необходимости и готовности к прохождению внешнего аудита качества. • Прохождение внешнего аудита качества. 	<p>Отчёт по результатам внутреннего аудита качества</p> <p>Выявленные в ходе аудита несоответствия устранены</p> <p>Подготовлен отчёт о результатах функционирования СМК Разработан план по улучшению СМК</p> <p>Заключение о результатах аудита</p>

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



Переходный период (ИСО 9001:2008)



- Стандарт ИСО 9001:2008 принят 15.11.2008 г.
- Начиная с 01.01.2009 г. все первичные и повторные сертификации будут проводиться только на соответствие стандарта ИСО 9001:2008.
- Увеличение трудоемкости аудита в связи с переходом на ИСО 9001:2008 не будет.
- Все ранее выданные сертификаты на соответствие ИСО 9001:2000 будут действовать до 14.11.2010 г.
- В рамках текущего наблюдательного аудита организации могут провести аудит на соответствие ИСО 9001:2008 без дополнительных трудозатрат.



Знак TÜV International Certification (TIC) и TÜV CERT

**Рекомендации о дополнительных знаниях и навыках, получаемых на других семинарах при внедрении ИСО 9001:2008**

Ссылка на пункты ИСО 9001:2008	N	Название семинара
4.1	1	«Процессный подход на практике»
	2	«Улучшение процессов. Критерий «цена-качество» продукции и услуг»
	3	«Владелец процесса и его команда»
4.2.3	4	«Практика документооборота при внедрении стандартов ИСО 9001»
5.2	5	«Маркетинг в системе менеджмента качества»
5.4.1	6	«Стратегическое планирование. Разработка бизнес-плана организации»
	7	«Развертывание целей организации. Система сбалансированных показателей»
5.4.2	8	«Управление проектами»
5.6.1	9	«Экономика качества»
	10	«Методы экономического анализа эффективности процессов менеджмента качества»
6.2.2	11	«Директору о системе менеджмента качества». Три цикла семинара.
	12	«Подготовка менеджеров по европейской программе. Менеджер качества (QB) и уполномоченный по качеству (QM)»
	13	«Руководитель среднего звена в процесс-ориентированной организации»
	14	«Менеджмент для мастеров»
	15	«Проектирование комплексной системы мотивации»
	16	«Развитие сотрудников подразделения. Инструменты наставничества и мотивации»
	17	«Роль лидера в инновационных процессах»



Рекомендации о дополнительных знаниях и навыках, получаемых на других семинарах при внедрении ИСО 9001:2008

интерсертифика

Ссылка на пункты ИСО 9001:2008	N	Название семинара
6.2.2	18	«Модель премирования, ориентированная на результат»
	19	«Разработка системы грейдинга»
7.2.2	20	«Менеджмент рисков»
7.3.1	21	«Методы FMEA (АПН) и QFD (СФК) при проектировании и производстве продукции и услуг»
7.4.3	22	«Статистический приемочный контроль и уровень PPM»
7.6	23	«Метрологическое обеспечение в управлении системой менеджмента качества»
8.1	24	«Инженерные методы в управлении системой менеджмента качества»
	25	«Непрерывное улучшение, оптимизация процессов, принцип шести сигм»
8.2.1	26	«Методы определения и повышения степени удовлетворенности потребителя»
8.2.2	27	«Внутренний аудитор систем менеджмента качества (ИСО 9001:2008)»
	28	«Внутренний аудит процессов»
8.2.3	29	«Статистическое управление процессами (SPC) и анализ измерительных систем (MSA)»

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



Рекомендации о дополнительных знаниях и навыках, получаемых на других семинарах при внедрении ИСО 9001:2008

интерсертифика

Ссылка на пункты ИСО 9001:2008	N	Название семинара
8.5.1	30	«Основные требования стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 и методики. Для поставщиков автомобильной отрасли»
	31	«Внедрение системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТО Газпром 9001-2006. Для дочерних организаций и поставщиков ОАО «Газпром»»
	32	«Экологический менеджмент. ИСО 14001:2004»
	33	«Менеджмент охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. OHSAS 18001:2007»
	34	«Интегрированные системы менеджмента: качества, экологии и охраны здоровья и обеспечения безопасности труда»
	35	«Развитие системы менеджмента качества на базе ИСО 9004»
	36	«Бережливое производство. От теории к практике»
	37	«Система менеджмента безопасности для пищевой продукции. ИСО 22000:2005. Для предприятий пищевой отрасли»
38	«Создание системы менеджмента информационной безопасности на соответствие требованиям ИСО 27001:2005»	

Практика создания системы менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001:2008

<http://www.icgrp.ru>



«Как проектировать, оценивать и развивать современную процессную организацию.

От теории к практике для успеха в бизнесе»

Семинар из серии: «Сертификат давно получен, что дальше, а что еще дальше?»

От процессной **ориентации** к процессной **организации**

Трехдневный семинар для руководства организации.

Основы создания и развития процессной организации



«В будущем будет два вида компаний – быстрые и мёртвые».

Дэвид Вайс «Northern Telecom»

Шевелитесь

В 1995г. 1000 новых безалкогольных напитков было выброшено на японский рынок. Спустя год на рынке остался всего 1%.

Шевелитесь быстрее

Если у вас автомобиль модели 1990г., знайте, что на его разработку было затрачено примерно 6 лет. Сегодня большинство компаний способно разработать новую модель всего за 2 года.

Шевелитесь ещё быстрее

Hewlett-Packard получает большую долю прибыли на товарах, которые год назад даже не существовали.

Начинайте шевелиться прямо сейчас!

В Токио вы можете заказать себе автомобиль Toyota с необходимой спецификацией в понедельник и сесть за руль уже в пятницу.

«Мы намерены двигаться с максимальной скоростью, взрывая дорогу позади себя».

Крэйг Баррет «Intel»



*Поздравляю Вас с успешным
окончанием семинара!*

Однако главное – реализация!

Спасибо за внимание

Контактная информация:

тел. (495) 755 88 54

*E-mail: **seminars@icgrp.ru***