

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



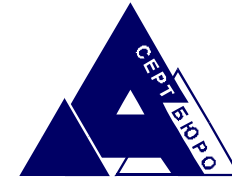
Реализация

**Требований ISO 9001:2008 + Рекомендаций ISO 9004:2009
позволят достигать устойчивый успех вашей организации
как результат развития действующей системы
менеджмента качества (СМК).**

1. Развитие менеджмента качества в интересах устойчивого успеха организации. (разделы 4, 5, 6, 8, 9 ISO 9004:2009).
2. Процедура «Самооценки» – важный инструмент СМК для оценки уровня зрелости организации. (приложения А.1, А.2, А.3, А.4, А.5, А.6, А.7 ISO 9004:2009)

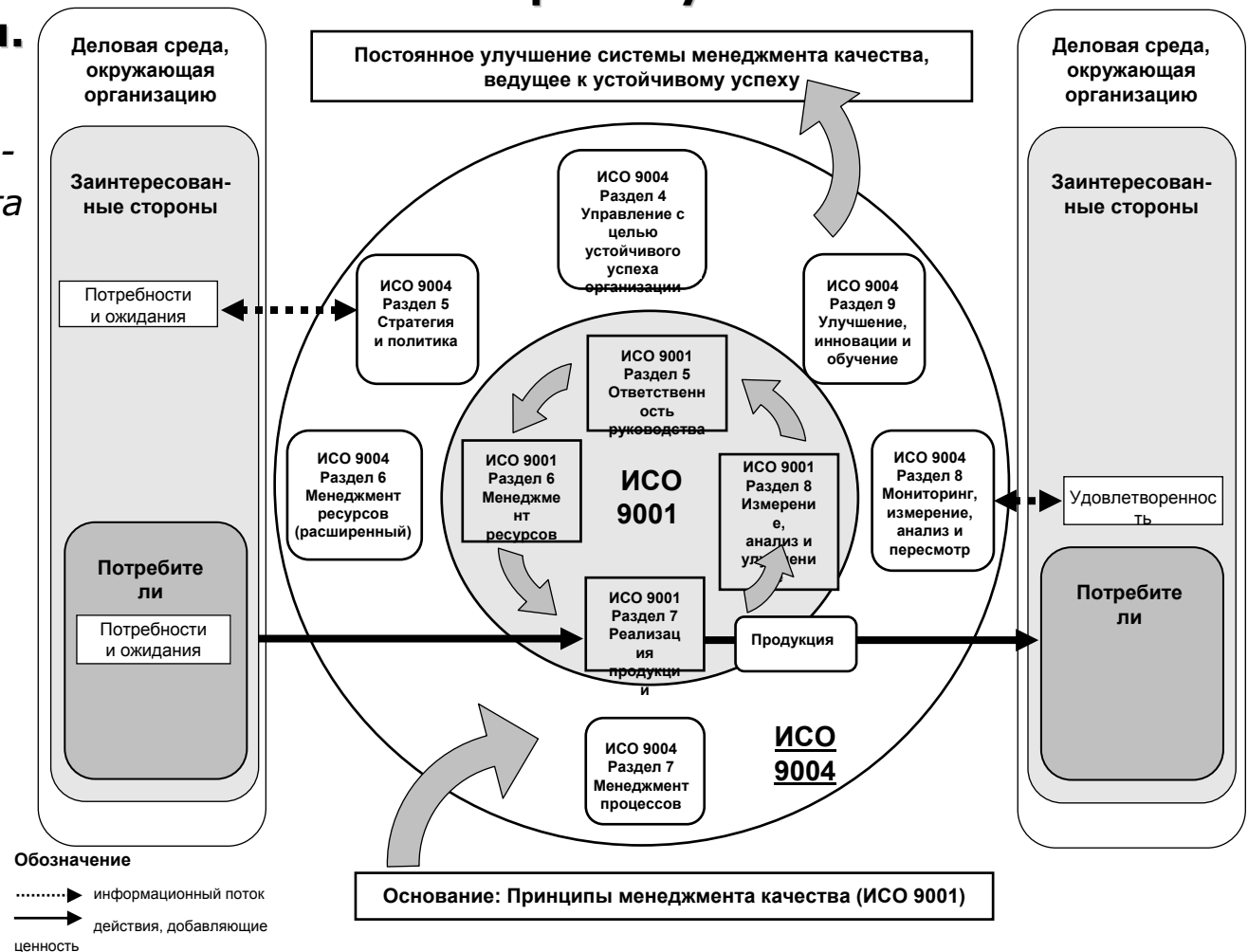
«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



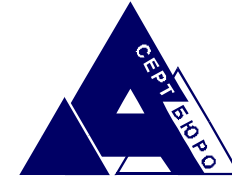
1. Развитие менеджмента качества в интересах устойчивого успеха организации.

Расширенная модель
процессно-ориентированной системы менеджмента качества (P-СМК)



«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



ISO 9004:2009, п.3, Термины и определения

3.1. Устойчивый успех – результат способности организации достигать и поддерживать свои цели в долгосрочном периоде.

В чём суть развития способности организации необходимой для достижения нового результата – устойчивого успеха?



«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Действующая и сертифицированная СМК, как ядро расширенной Р-СМК, обеспечивает и демонстрирует **способность вашей организации поставлять продукцию**, отвечающую (всегда) требованиям потребителей и соответствующую применимым законодательным требованиям.

Для достижения результата этой способности организация ставит своей целью **повышение удовлетворённости потребителей** посредством результативного применения поддерживаемой СМК, включая все процессы постоянного её улучшения. (*ISO 9001:2008, п. 1.1*).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



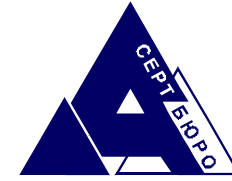
Устойчивый успех может быть достигнут, если:

- Организация способна сбалансировано и в течение длительного периода удовлетворять потребности и ожидания своих потребителей и других **заинтересованных сторон**,
- Организация применяет **эффективный менеджмент** с пониманием **деловой среды организации**,
- Организация проводит обучение, введение улучшений и /или инноваций.

Достижение устойчивого успеха рекомендуется в ISO 9004:2009 соизмерять с **уровнем зрелости организации** в целом. Стандарт выдвигает **самооценку** в качестве важного инструмента для оценки уровня зрелости организации.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



ISO 9004:2009, п.3, Термины и определения (продолжение)

3.2. *Деловая среда организации*

- Комбинация внутренних и внешних факторов и условий, которые могут повлиять на достижение целей организации и её поведение по отношению к всем **заинтересованным сторонам.**
- Для **понимания деловой среды** организации необходимо прежде всего определить категории и состав заинтересованных сторон в достижении устойчивого успеха вашей организации.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ

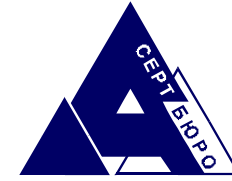


Примеры заинтересованных сторон, их потребности и ожидания (таблица 1, п.4.4)

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Потребители	Качество, цена и выполнение заказа о поставке продукции точно в срок
Владельцы \ акционеры	Устойчивая доходность Прозрачность менеджмента
Персонал организации	Хорошая производственная среда Гарантия занятости Признание и вознаграждение
Поставщики и партнеры	Взаимные выгоды и постоянство
Общество	Защита окружающей среды Этичное поведение Соответствие законодательным и регулирующим требованиям

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Важным фактором деловой среды любой организации является её изменчивость и неопределенность. (п.4)

Поэтому, чтобы достичь устойчивый успех путём удовлетворения потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон сбалансированным образом и в течение длительного периода, высшему руководству организации потребуются:

- Постоянно проводить **мониторинг и анализ деловой среды** организации,
- Постоянно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и держать их в курсе действий и планов организации,
- Определять, оценивать и управлять кратко- и долгосрочными рисками, **развертывать стратегию организации** на их снижение.

(ISO 31000, Риск-менеджмент, принципы и руководящие указания).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Стратегия и политика организации (п.5)

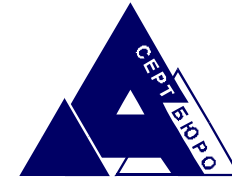
«СТРАТЕГИЯ» означает логически структурированный план или метод достижения целей, главным образом, на длительном периоде времени.

Целесообразно иметь определённый процесс формулирования, развертывания, реализации и пересмотра стратегии организации.

В формулирование стратегии рекомендуется включать анализ требований к продукции со стороны потребителей и законодательства, анализ сильных и слабых сторон организации, её возможностей и внешних угроз (SWOT-анализ).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Развёртывание и реализация стратегии и политики базируется на установленных и взаимодействующих в организации процессах. Чтобы обеспечивать результативность и **эффективность** процессов в организации придётся:

- осуществлять предупреждение любых потенциальных конфликтов, возникающих из-за различий в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон,
- глубоко вникать в текущую работу организации, распознавать и осмысливать первопричины проблем, идущих из прошлого, с целью предотвращения их повторения,
- поддерживать приверженность заинтересованных сторон, информировать их о результатах выполнения планов, получать от них «обратную связь» и идеи по улучшениям.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Менеджмент ресурсов (п.6)

6.2 Высшему руководству организации необходимо определять и предоставлять требуемые **финансовые ресурсы** для текущих и будущих действий.

Для принятия таких решений в СМК организации следует установить и поддерживать процессы мониторинга, управления и составления отчетов об эффективном распределении и результативном использовании финансовых ресурсов для достижения поставленных целей.

Результаты этих отчётов будут служить реальной основой для проведения **анализа со стороны** руководства эффективности функционирования СМК.

(ISO 10014, Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических преимуществ).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



6.3 Персонал организации.

Для управления персоналом рекомендуется использовать подход, предусматривающий планирование, прозрачность, этичность и социальную ответственность.

Организации следует разработать и поддерживать «план развития персонала» и связанные с ним процессы, позволяющие:

- определить профессиональные и личностные **компетентности персонала, которые могут понадобиться** организации в кратко- и долгосрочной перспективах, исходя из принятых стратегии, политики и целей организации,
- определить **имеющиеся компетентности** в организации на текущий момент, а также **разрывы между тем, что имеется и тем, что необходимо на данный момент и что будет востребовано в перспективе,**
- осуществлять действия по повышению и/или приобретению требуемых компетентностей, чтобы устранять разрывы, и оценивать результативность этих действий.

(ISO 10015, Менеджмент качества, руководство по компетентности и обучению)

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



6.4. Поставщики и партнёры.

(Партнёры могут быть поставщиками продукции, услуг, быть технологическими и финансовыми учреждениями, правительственными и неправительственными организациями или другими категориями заинтересованных сторон)

Организации становится выгоднее рассматривать **партнёрство как особую форму отношений с поставщиками**, когда поставщики могут вложить капитал и участвовать в распределении прибыли или убытков в сфере деятельности организации. При этом уделяется внимание таким вопросам, как:

- предоставление партнерам информации для увеличения их вклада, насколько это необходимо,
- поддержка партнеров в отношении предоставления им ресурсов (таких как информация, знания, опыт, технология, процессы и совместное обучение),
- распределение прибылей или убытков с партнерами, а также улучшение работы партнеров.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



6.7 Знания, информация и технология.

В СМК организации следует разработать и поддерживать процессы для **управления знаниями, информацией и технологией** как важнейшими ресурсами.

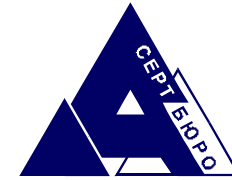
Высшее руководство заинтересовано в том, каким образом поддерживается и защищается **имеющаяся база знаний организации, её интеллектуальная собственность**. При этом необходимо особенно обращать внимание на такие вопросы как:

- изучение ошибок, провалов и достижений,
- распространение знаний и опыта сотрудников организации,
- сбор знаний у потребителей, поставщиков и партнеров,
- освоение имеющихся в организации незадокументированных знаний (выраженных и не выраженных словами),
- обеспечение эффективной передачи важной информации (особенно при каждом взаимодействии производства и цепи поставок), а также управление данными и документированными сведениями.

(ISO/IEC 27001, Информационные технологии- Системы обеспечения безопасности- Системы менеджмента информационной безопасности. Требования).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Для достижения устойчивого успеха в постоянно изменяющемся и неопределенном деловом окружении организации процессы и инструменты СМК должны быть достаточны и пригодны для того, чтобы регулярно проводить **мониторинг и измерения, анализировать и пересматривать собственную деятельность организации.** (п.8).

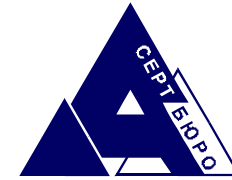
8.2 Мониторинг.

Процессы СМК по мониторингу окружающей деловой среды организации, сбору и анализу информации необходимы для:

- выявления и понимания текущих и будущих потребностей и ожиданий всех значимых заинтересованных сторон,
- оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (проведения SWOT- анализа),

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ

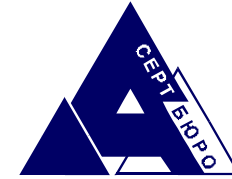


8.2 Мониторинг (продолжение)

- определения потребности в альтернативной, конкурентоспособной или новой продукции,
- оценки текущих и зарождающихся рынков и технологий,
- прогнозирования текущих и ожидаемых изменений в законодательных и регулирующих требованиях,
- понимания рынка труда и его воздействия на лояльность персонала в организации,
- понимания социальных, экономических, экологических тенденций и местных культурных аспектов, относящихся к деятельности организации,
- определения потребностей в природных ресурсах их защита в долгосрочной перспективе, а также оценки текущих возможностей организации и процессов.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



8.3 Измерение

Факторы, управляемые организацией и важные в отношении устойчивого успеха организации, следует измерять и определить как **ключевые показатели деятельности (КПД)**.

При выборе КПД организации необходимо обеспечивать, чтобы эти показатели содержали измеримую, точную, надежную информацию, пригодную для внедрения корректирующих действий, когда результаты деятельности не согласуются с целями или для того, чтобы повысить эффективность и результативность процессов. В такой информации следует получать данные:

- о потребностях и ожиданиях потребителей и других заинтересованных сторон,
- о важности продукции, характерной для организации, как в настоящее время, так и в будущем,
- о результативности и эффективности процессов,
- об эффективном и результативном использовании ресурсов,
- о доходности и финансовых характеристиках,
- о соблюдении законодательных и регулирующих требований, где применимо.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



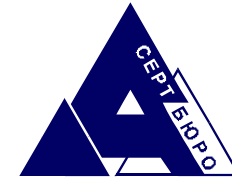
8.3 Измерение (продолжение)

Методы и инструменты СМК, применяемые для сбора информации по ключевым показателям деятельности, должны быть удобными в использовании и подходящими для организации, например:

- интервью, анкетные опросы и обзоры, касающиеся удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон,
- внутренний аудит,
- самооценка,
- бенчмаркинг,
- оценка и управление рисками
- анализ и наглядность представления результатов

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



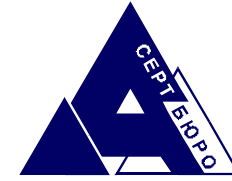
8.3.5 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это методология проведения измерений и анализа, которую организация может использовать для поиска «лучших практик», как внутри, так и вне организации с целью улучшения своей работы.

Бенчмаркинг можно применить к стратегии, политике, операциям, процессам, продукции и организационным структурам (подразделениям организации).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



8.3.5 Бенчмаркинг *(продолжение)*

Существует несколько типов бенчмаркинга:

- ❑ внутренний бенчмаркинг деятельности в пределах организации,
- ❑ конкурентный бенчмаркинг работы или процессов конкурентов,
- ❑ общий бенчмаркинг (сравнение стратегий, операций или процессов с независимыми организациями).

Выбор типа и методологии бенчмаркинга осуществляется по желанию и полной поддержке высшего руководства организации.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



8.3.5 Бенчмаркинг (продолжение)

Чтобы установить и поддерживать методологию бенчмаркинга, организации необходимо:

- ❑ определить области применения бенчмаркинга,
- ❑ установить партнера(ов), а также все необходимые формы связи и поведения в отношении конфиденциальности,
- ❑ определить показатели для сравниваемых характеристик и выбранной методологии сбора данных,
- ❑ осуществлять сбор и анализ данных для выявления недостатков в работе и указания мест для потенциальных улучшений,
- ❑ разрабатывать и «мониторить» соответствующие планы по улучшениям, а также включать накапливаемый опыт в базу знаний организации и в процессы изучения (см. п. 6.7).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



8.3.3 Внутренний аудит

Результаты внутренних аудитов создают полезный источник информации для:

- выявления проблем и несоответствий,
- бенчмаркинга (особенного внутреннего),
- для выявления и стимулирования «лучших практик» внутри организации,
- большего понимания взаимосвязей между процессами.

Представителю руководства целесообразно разработать процесс анализа всех отчетов по внутренним аудитам, чтобы выявлять тенденции, которые могут потребовать корректирующих и предупреждающих действий в рамках всей организации.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



8.3.4 Самооценка

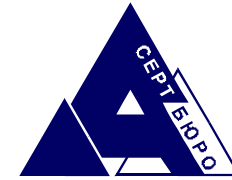
Самооценка – это всесторонняя и систематическая оценка деятельности своей организации и её результатов по отношению к уровням зрелости организации

(см. ISO 9004:2009, Приложение А).

ПРИМЕЧАНИЕ: Внутренние аудиты, в противоположность самооценкам, применяются для оценивания соответствия системы менеджмента качества организации установленным требованиям. Выводы по результатам аудита должны давать оценку о результативности системы менеджмента качества и указывать на возможности её улучшения.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



8.4 Анализ

В системе менеджмента необходимо непрерывно анализировать собираемую информацию о фактах изменений в **деловой среде** организации, выявлять риски и возможности, а также принимать решения по вопросам политики и стратегии таким как:

- потенциальные изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе,
- существующая продукция и деятельность, которые создают в данный момент наибольшую ценность для заинтересованных сторон организации,
- новые продукция и процессы, необходимые для удовлетворения изменяющихся потребностей и ожиданий заинтересованных сторон,
- прогнозируемые требования к продукции организации в долгосрочной перспективе,
- влияние на организацию вновь появляющихся технологий,
- новые компетентности, которые могут понадобиться, а также
- изменения, которые можно ожидать в законодательных и регулирующих требованиях, или на рынке труда и других ресурсах, которые могут повлиять на организацию.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



9 Улучшение, инновации и изучение

Основой для проведения в организации эффективных и результативных улучшений и инноваций является их **изучение.**

Чтобы достичь устойчивого успеха, в зрелой организации принимаются концепции «обучающейся организации» и «интеграции знаний».

Суть этих концепций состоит в том, что в СМК поддерживаются процессы самообучения, при которых знания и способности отдельных сотрудников объединяются (интегрируются) в базе знаний и возможностей всей организации.

Общеорганизационная база знаний, принятых ценностей и моделей поведения является доступной в процессах изучения и работе для всех сотрудников организации.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



9.3 Инновации

Изменения в деловой среде организации могут вызвать необходимость в инновациях, чтобы соответствовать потребностям и ожиданиям своих заинтересованных сторон.

Инновации могут осуществляться применительно к проблемам на всех уровнях, путем изменений в:

- **технологии или продукции** (т.е. нововведения, которые реагируют не только на изменяющиеся потребности и ожидания заинтересованных сторон, но еще и предполагают возможные улучшения в экологии окружающей среды организации и жизненных циклах продукции),
- **процессах** (т.е. нововведения в методах реализации продукции или в применении инструментов для повышения стабильности и снижения вариабельности процессов),
- **организации** (т.е. нововведения в организационных структурах),
- **системе менеджмента** организации (т.е. нововведения, обеспечивающие сохранность конкурентных преимуществ и использование новых возможностей, при возникновении изменений в деловой среде организации).

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



2. Процедура «Самооценки» – важный инструмент СМК для оценки уровня зрелости и качества менеджмента организации.

Структурированный процесс САМООЦЕНКИ – это уникальная возможность:

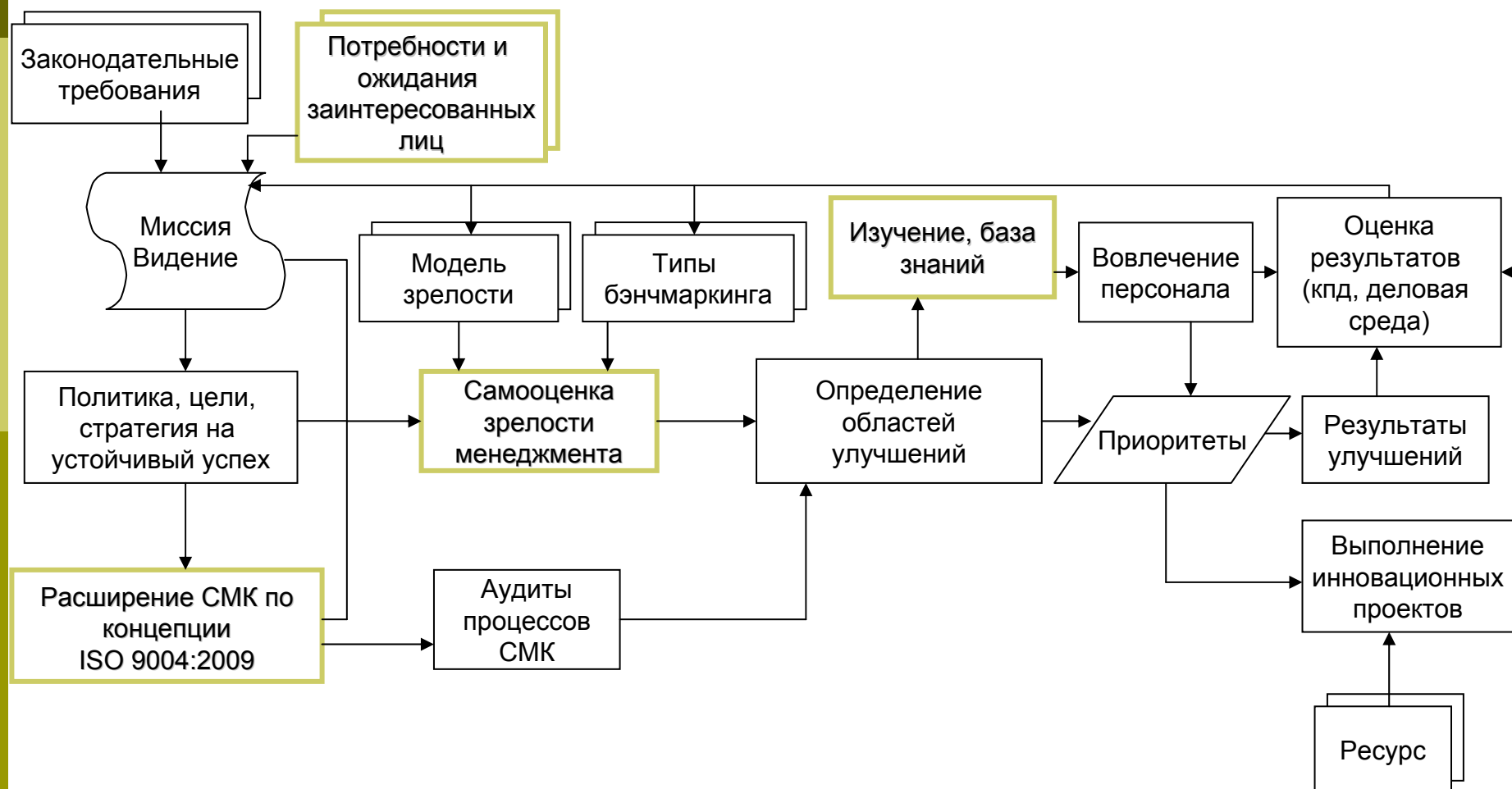
- увидеть в целом сильные стороны и области улучшений своей организации,
- сверить «координаты зрелости» менеджмента организации на выбранном курсе продвижения её к устойчивому успеху.

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Роль и место Самооценки в СМК



«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Модели зрелости:

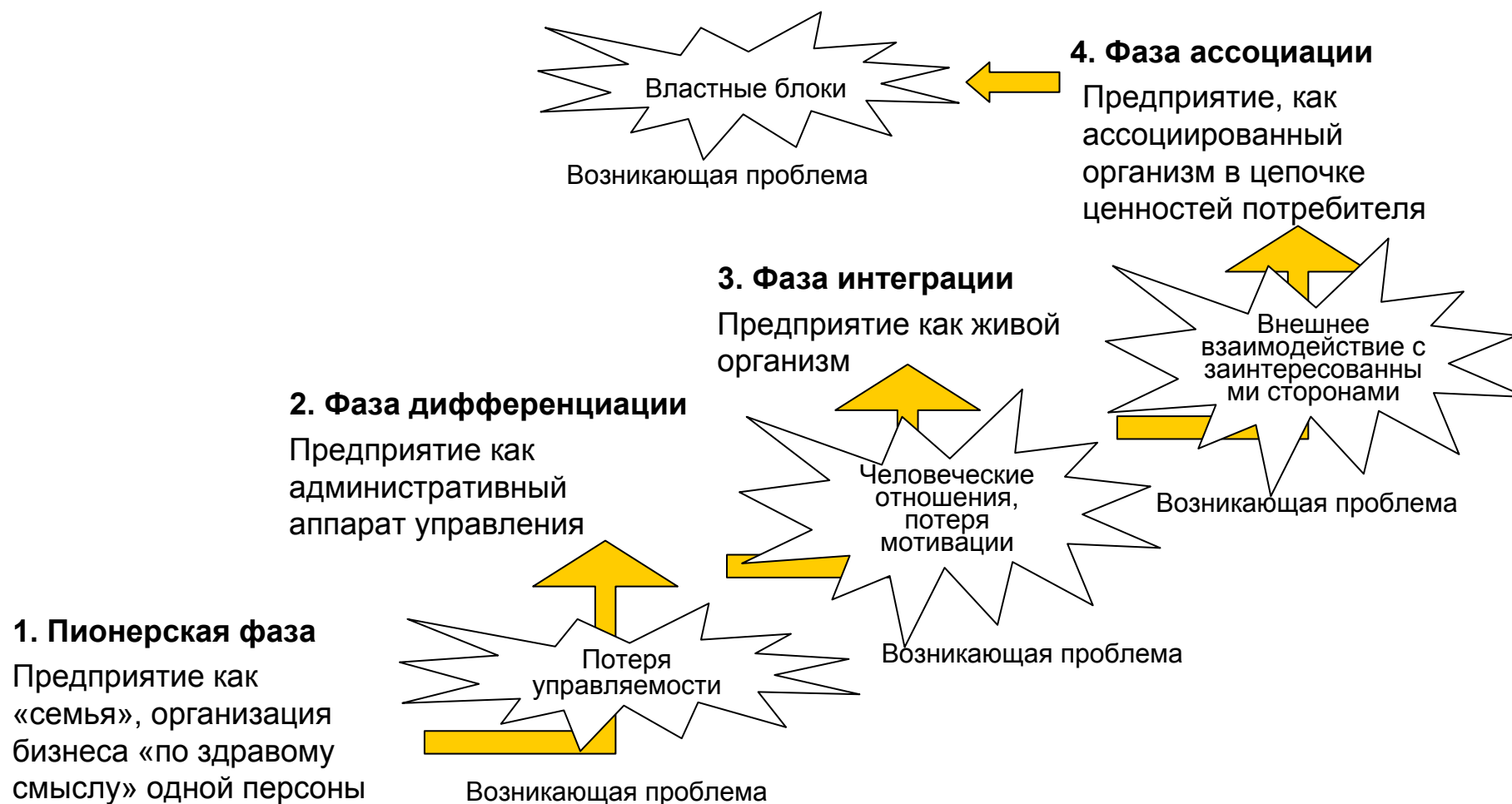
- Фазы развития бизнеса предприятий
- Модели зрелости IT- предприятия по Карнеги, технологии CMMI,
- Пять уровней зрелости процесса по Р. Гарднеру,
- Пять уровней зрелости системы менеджмента по требованиям стандарта IRIS для железнодорожных предприятий,
- Уровни зрелости предприятия по ISO 9004:2009.
- **Качество–Стабильность–Зрелость–Устойчивость.**

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Фазы развития бизнеса предприятий



«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Модели зрелости IT-предприятия по Карнеги, технологии СММІ

Степень	Характеристика	... чтобы достичь следующую степень	Польза
5 Оптимизируемая	Самонастраиваемая Непрерывное улучшение процесса (обратная связь).	<ul style="list-style-type: none"> ● Процесс непрерывно оптимизировать путем целевого управления ● Вовлечь всех участников 	
4 Управляемая	Количественно обоснована Измерительная техника и количественное управление.	<ul style="list-style-type: none"> ● Повысить технологическую гибкость ● Анализировать слабые места ● Избегать слабых мест 	
3 Установленная	Качественно определена Процесс систематизирован и установлен.	<ul style="list-style-type: none"> ● Анализировать SW-процесс развития ● Измерить ключевые величины процесса ● Составить количественные планы качества 	
2 Воспроизводимая	Интуитивно понятна Базируется на опыте Проекты воспроизводятся	<ul style="list-style-type: none"> ● Ввести в действие SW-процесс развития ● Ввести ревью- и тест-технику ● Обучить сотрудников ● Учитывать нормы и стандарты ● Анализировать планирование проекта 	
1 Начальная	Индивидуальна Непредсказуемая Неуправляемая.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ввести менеджмент проекта ● Ввести менеджмент конфигурации ● Ввести SW-процесс для гарантии качества 	

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



**Пять уровней зрелости
процесса по Р. Гарднеру**

Гибкость процесса
(V уровень)

Эффективность процесса
(IV уровень)

Способность процесса
(III уровень)

Воспроизводимость процесса
(II уровень)

Определенность процесса
(I уровень)

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



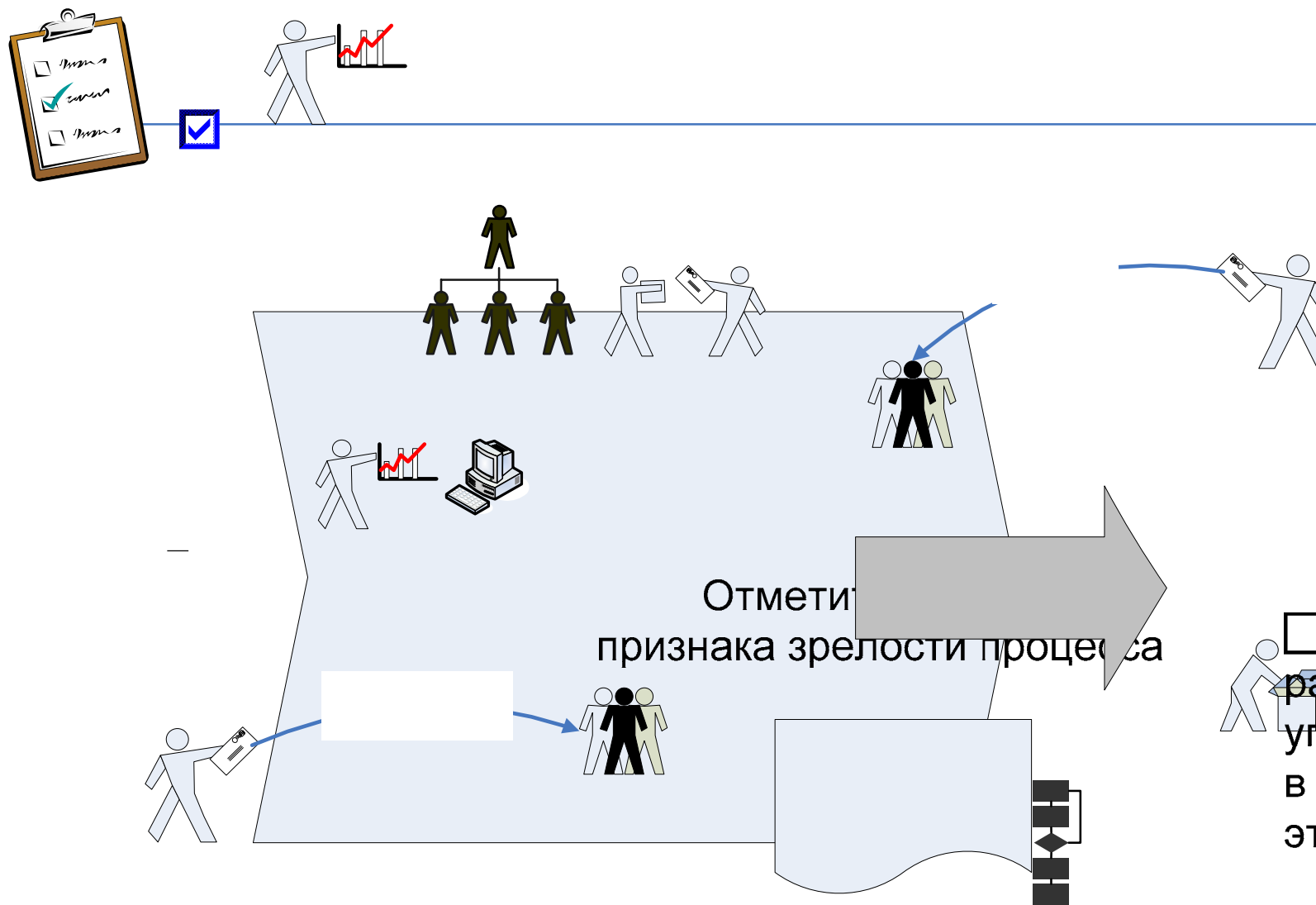
Определенность процесса (I уровень)

Пример оценки зрелости процессов на первом уровне

- Руководитель процесса однозначно различает процессное управление подразделениями, входящими в процесс, и функциональное управление этими подразделениями; Эти различия известны участникам процесса;
- Требования потребителей процесса формализованы и известны участникам процесса;
- На основе формализованных требований определены выходы для потребителя процесса (результаты процесса);
- Разработана документация, регламентирующая деятельность в рамках процесса (спецификации, карты, процедуры, инструкции, положения и т.д.);
- Существует эпизодическая обратная связь с потребителем процесса;
- В рамках процесса осуществляются измерения каких-либо показателей, связанных с потребителем процесса и есть их фрагментарный анализ;

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Отметить
признаки зрелости процесса

- 1. Руководитель различает процессы управления подразделениями в процесс, и функции этими подразделениями

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Пять уровней зрелости системы менеджмента по требованиям стандарта IRIS для железнодорожных предприятий

Открытые вопросы

Каждое отдельное требование (вопрос) оценивается прогрессивно с учетом уровней зрелости

Уровень зрелости	Выполнение требования...	Балл
„оптимальный“	Превышено и постоянно улучшается	4
„компетентный“	превышено	3
„определенный“	Полностью выполняется	2
„слабый“	Выполняется частично	1
„недостаточный“	Не выполняется	0

- Уровни зрелости и соответствующие свидетельства будут оцениваться совместно с областью аудита и характеристиками компании
- Ответственностью аудитора является определение действий по улучшению для уровня зрелости «определенный», и согласование плана действий по улучшению.
- Также ответственностью аудитора является формулирование рекомендаций для уровня зрелости «компетентный».

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Пять уровней зрелости системы менеджмента по требованиям стандарта IRIS для железнодорожных предприятий (продолжение)

Закрытые вопросы

Две возможные оценки:

Ответ на вопрос	Требование	Балл
ДА	Выполняется	2
НЕТ	Не выполняется	0

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Пять уровней зрелости системы менеджмента по требованиям стандарта IRIS для железнодорожных предприятий (пример)

Идентификация вопроса

номер	вопрос	«слабый»	«определенный»	«компетентный»	«оптимальный»	«примечания»
4.1.-4	Каким образом организация: а) проводит мониторинг, анализ и измерение процессов? б) достигает запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов и управляются ли они в соответствии с ISO 9001:2000?	Определение целей для каждого процесса	Определение целей для каждого процесса Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI) Выполнение планов действий	Плюс: систематический анализ причин, планы по улучшению	Плюс: эффективность действий	
4.1.-5	Каким образом организация управляет и контролирует процессы аутсорсинга и как такие процессы идентифицированы в системе менеджмента качества?	Определение процесса аутсорсинга	Определение процесса аутсорсинга Процесс оценки и утверждения поставщиков Запросы сертификатов, подтверждающих квалификацию	Плюс: спецификации (коммерч., технич., др)	Плюс: эффективность поставщика, процессы улучшения деятельности поставщика	
4.1.-7	Каким образом организация определила и внедрила процесс управления издержками?	Процесс управления издержками, например, блок-схемы	Процесс управления издержками, например, блок-схемы Процесс управления издержками выполняется	Плюс: процесс управления издержками выполняется во всех соотв. областях	Плюс: эффективность по итогам управления издержками	Открытый вопрос (Считается 0,1,2,3,4)
4.1.-5 НВ	В случае передачи или аутсорсинга контрактной деятельности предусматривает ли процедура передачи изучение выполнимости работ, анализ рисков, планирование, взаимодействие с клиентом?		Сущ. процедура передачи, включающая изучение выполнимости работ, анализ рисков, планирование, взаимодействие с клиентом	«Нокаутирующие» вопросы оцениваются до проведения аудита на месте		
5.5.2.-1	Назначил ли руководство своего представителя?		Назначен представитель руководства	Закрытый вопрос (Считается 0 или 2)		

Уровни зрелости

Открытый вопрос (Считается 0,1,2,3,4)

«Нокаутирующие» вопросы оцениваются до проведения аудита на месте

Закрытый вопрос (Считается 0 или 2)

Вопрос по требованиям ISO и IRIS

«Круглый стол»

для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Уровни зрелости предприятия по ISO 9004:2009

Ключевой элемент	Уровень зрелости по отношению к устойчивому успеху				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Показатель 1 Базовый уровень				Показатель 1 Лучшая практика
Элемент 2	Показатель 2 Базовый уровень				Показатель 2 Лучшая практика
Элемент 3	Показатель 3 Базовый уровень				Показатель 3 Лучшая практика

«Круглый стол»

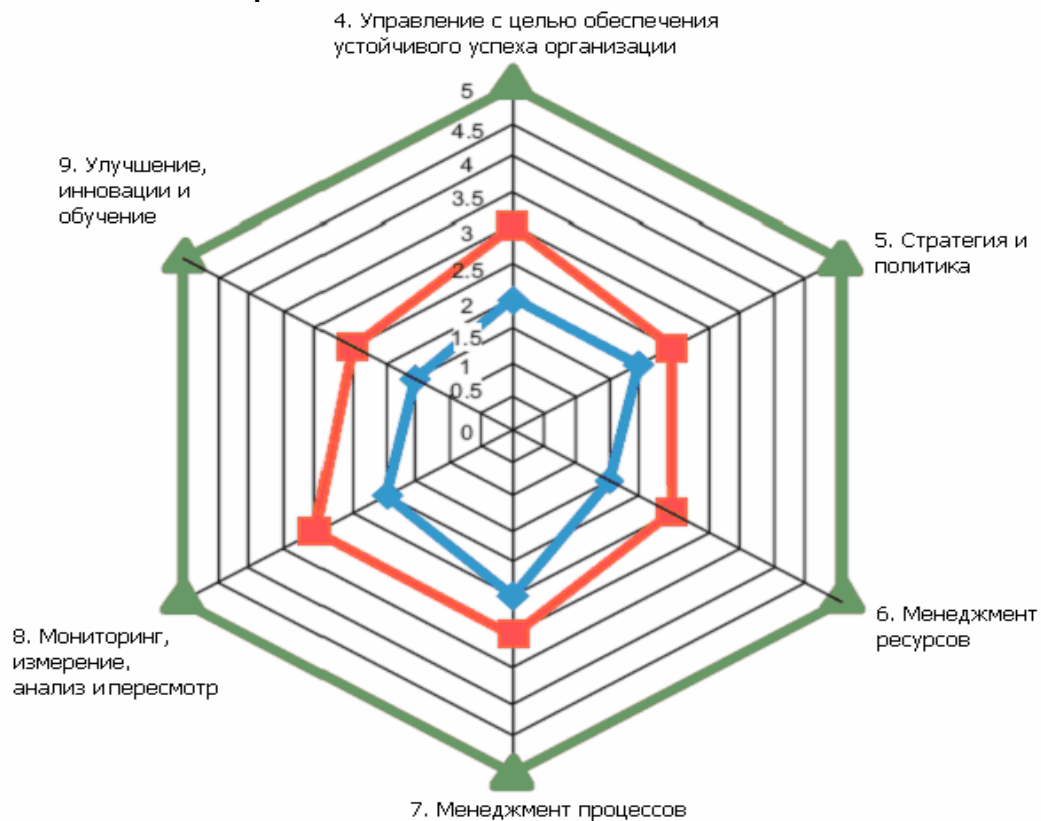
для сертифицированных клиентов АСЕРТ Бюро
ДД.ММ.ГГ



Примеры применения инструментов самооценки в ISO 9004:2009:

А.3 Самооценка ключевых элементов,

А.4 Самооценка детализированных элементов



Соответствие
стандартам
качества
продукции

Соответствие
стандартам
СМК
(ISO 9001,
ISO 22000,
ISO 16949,
ISO 13485..)

Управление
рисками,
соответствие
стандартам
ISO 14001,
27001, OHSAS
18001,
интегриро-
ванные СМ

Баланс
интересов
заинтересо-
ванных
сторон,
соответствие
ISO 9004:2009
и моделям
совершенства

Устойчивое
развитие,
ответственное
ведение
бизнеса

Качество—Стабильность—Зрелость—Устойчивость