

СМК, РИСКИ, ТЕНДЕРЫ

ISO 9001:2015

ОСНОВНОЕ В ISO 9001:2015

Настоящий стандарт использует процессный подход и риск-ориентированное мышление.

Риск-ориентированное мышление позволяет организации определить факторы, которые могут вызвать отклонение результатов ее процессов и системы

ВНЕШНИЕ ПОСТАВЩИКИ

- **Организация должна** обеспечить, чтобы поставляемые ей извне процессы, продукция и услуги соответствовали требованиям.

Организация должна определить методы управления, которые должны быть применены к внешне поставляемым процессам, продукции и услугам, когда:

- продукция и услуги от внешних поставщиков предназначены для включения в состав собственной продукции и услуг организации

Организация должна определить и применять критерии для оценки, выбора, мониторинга показателей деятельности и переоценки внешних поставщиков на основе их способности осуществлять процессы или поставлять продукцию и услуги в соответствии с установленными требованиями.

ВНЕШНИЕ ПОСТАВЩИКИ

Организация должна обеспечить, чтобы поставляемые извне процессы, продукция и услуги не оказывали негативного влияния на способность организации постоянно поставлять своим потребителям соответствующую продукцию и услуги.

Организация должна:

обеспечить, чтобы внешне поставляемые процессы находились под управлением ее системы менеджмента качества.

И ЗАЧЕМ К НАМ ПРИЕХАЛ АУДИТОР?

Последовательного метода по определению и оценке рисков по вероятности наступления и размеру ущерба **не существует**. Отдельные немногие связанные с рисками аспекты в ракурсе просрочки поставки или оказания некачественных услуг приведены на этапе проверки документов. **Ключевые риски не классифицированы по тематикам**, например стратегические, оперативные, финансовые, в области информационной безопасности. Анализ, согласно устным сообщениям, фокусируется на коммерческих рисках и не рассматривался подробно во время аудита. Основанный на анализе рисков подход, в том числе и вдоль всей цепи создания добавленной стоимости согласно стандарту ISO 9001:2015, а также согласно требованию типового соглашения, в существующем ландшафте процессов не прослеживается.

Значение такого подхода разъяснено в ходе аудита.

ИЗ СМК ЗАКАЗЧИКА

Риски роста затрат

Рост стоимости оборудования, технических устройств, комплектующих, а также работ и услуг, формирующих стоимость объектов капитального строительства, представляют собой риск с точки зрения инвестиционной деятельности.

Управление/влияние на уровень риска

Проведение конкурентных закупок с выбором поставщиков, предложивших наиболее низкую цену договора поставки товаров **надлежащего качества** помогает уменьшать затраты на приобретение и поставку сырья, материалов, комплектующих, работ и услуг.



ПЕРЕДАЧА РИСКА

Избавившись от инвестиционного риска, заказчик передает этот риск нам.

Но так как по стандарту мы, как исполнитель, работаем под СМК заказчика, этот риск сохраняется.

На самом деле он не только сохраняется, но и даже преумножается. В реалии он передается на производство исполнителя.



НАДЛЕЖАЩЕЕ КАЧЕСТВО

СКОРОСТЬ

КАЧЕСТВО

ЦЕНА

РИСКИ ПЕРЕДАЧИ РИСКОВ

Скорость, качество и цена определяются технологическим процессом, который применяется исполнителем.

Основными рисками, которые связаны с **культурой производства** исполнителя являются:

1. Задержка сдачи, полная недача.
2. Качество в большинстве случаев определяется соответствием готового продукта ТУ заказчика.
3. Требование на изменение контрактной цены вне рамок договорных обязательств.

РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА

АУДИТ ТЕХПРОЦЕССА. ВЗВЕШИВАНИЕ ПО СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ.

Неполный (*incomplete*)

Процесс не существует. Выполнение и результаты процесса не распознаются. Документация отсутствует

Выполняемый (*performed*)

Процесс выполняется без планирования или документации, но вход и выход понятен. Документация отсутствует.

Управляемый (*managed*)

Процесс и связанные с ним действия планируются, ответственные лица назначены. Документация процесса: контроль версий, управление изменениями, процессы выпуска и т. д.

Сформированный (*established*)

Системный процессный подход. Существуют предопределенные стандарты / процедуры. Присутствуют данные о достижении целей в области качества. Определяются тенденции к улучшению.

Предсказуемый (*predictable*)

Метрики позволяют предсказать затраты на процесс и результат процесса. Систематические тенденции к улучшению. **Измерение процессов. Управление процессами.**

Оптимизированный (*optimizing*)

Процесс постоянно оптимизируется. Интегрированные процессы улучшения. Подтверждается высокий уровень услуг при сравнении с эталонами. **Иновации в процессах. Оптимизация процессов.**



ПРОЦЕССЫ, СМК, РИСКИ

УСТОЙЧИВЫЕ К РИСКАМ ПРОЦЕССЫ. ПРОЦЕССЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ СНИЗИТЬ РИСКИ, В ТОМ ЧИСЛЕ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ:

Предсказуемый (predictable)

Метрики позволяют предсказать затраты на процесс и результат процесса. Систематические тенденции к улучшению.

Измерение процессов. Управление процессами.

Оптимизированный (optimizing)

Процесс постоянно оптимизируется. Интегрированные процессы улучшения. Подтверждается высокий уровень услуг при сравнении с эталонами.

Инновации в процессах. Оптимизация процессов.



Риски, связанные с ресурсами

РЕСУРСЫ ВЫСОКОГО РИСКА

(по сути это ресурсы, которые нас заставляют закупать заказчик, лишая нас осознанного выбора и правильных стратегий)

Отличаются нестабильностью всех параметров, включая качество и соблюдения сроков сдачи выполненных работ.

Стоимость ресурсов не является выдумкой или секретом - простейшее исследование рынка легко позволяет определить средневзвешенное значение данного параметра.

Для обеспечения стабильности ресурсной базы нужны соответствующие действия, важность которых описана во всех стандартах.

Не забудем и про подготовку ресурсов.



Риски. Информационная безопасность.

Из отчета:

При аудите не удалось понять, все ли посторонние лица, которые могут перемещаться по зданию, например уборщицы, подписали соглашение о конфиденциальности.

Охрана укомплектована собственным персоналом и охраняет/обходит здание и прилегающую территорию в режиме 24/7. Проникновение в здание по фасаду затруднено. Окна не защищены. Неясно, насколько хорошо охраняется обратная сторона здания. Часть письменных столов и мониторов из-за своего положения и расположения на соответствующем этаже может при определенных обстоятельствах просматриваться извне.

Брандмауэры организованы без многократной избыточности; Kerio Control Box поддерживает центральный брандмауэр с многочисленными задачами (в т. ч. брандмауэр, роутер, доменный контроллер, шлюзовый антивирус, VPN, фильтрация веб-контента и приложений). Антивирусное ПО установлено на серверах, роутерах и рабочих компьютерах, его сигнатуры обновляются автоматически. Гостевая WLAN присутствует. Регулярно производится разработка ПО. Среда разработки, тестирования и производства включает в себя главным образом систему управления заказами "i-rie". Неотэк не использует данные заказчиков и другие реальные данные, а выполняет тестирование, работая с фиктивными данными.

Шредер HSM 125.2, установленный за стойкой ресепшн на втором этаже, имеет уровень безопасности P2 и не пригоден для конфиденциальных документов.

ПРИМЕРЫ ИЗ ОТЧЕТА

Для требуемой стандартом ISO 9001 оценки поставщиков в системе предусмотрены квалифицирующие показатели (классификация ABC), которые (больше) не используются. Связь документированных результатов СМК с ранжированием поставщиков и управлением поставщиками (Vendor Management) не очевидна.

Квалификационной матрицы, которая учитывает специфику заказчика и устанавливает отношение между требованиями заказчика, отделом персонала и отделом по работе с внештатными исполнителями для определения и документирования соответствующей фактической/требуемой компетентности сотрудников в зависимости от тематики, а также от языка, вида текста и ТУ заказчика, в предписанной форме нет. Руководители отделов и групп определяют соответствующие требования в специальном формуляре. Регулярно проводится согласование таких требований.

Терминологическая работа ведется всегда с учетом специфики заказчика и заказа. Для заказов Заказчика созданы самые разные глоссарии, которые извлечены из neoHELP, перенесены в Xbench с полной грамматической парадигмой, централизованно ведутся в MultiTerm и доступны на всем протяжении цепи процессов. Управление заказами и обеспечение качества по проектам Заказчика являются активными компонентами процессов получения обратной связи, изменения и утверждения терминологии.



ПРИМЕРЫ ИЗ ОТЧЕТА

Процедура и требования к информационной безопасности функционально и технически организованы службой ИТ, документированы лишь частично, управление информационной безопасностью ведется, где возможно, централизованно. В Неотэке нет ни руководства по информационной безопасности, ни классификации информации по уровням безопасности с разделенными процессами и системами, а также с полной сегментацией.

Управление ИТ-инфраструктурой Неотэка осуществляется централизованно. Московские серверы, используемые в процессе выполнения переводов для Заказчика, виртуализированы и доступны по резервным каналам. Внешний доступ осуществляется по протоколу RDP или через VPN. Постоянно работающий зеркальный сервер в серверном помещении дополняет ежедневное резервное копирование, которое выполняется согласно плану замены инкрементально на внешних дисках, хранящихся в той же противопожарной зоне (в серверной).

Процесс и цель действий при отрицательном отзыве заказчика отрегулированы. При этом инициируется документированный процесс рекламации, и сначала проверяются полномочия. Дальнейший анализ выполняется в ЦЭР. Не удалось выяснить во время аудита, насколько глубоко определяются категории и выполняется анализ потенциала улучшения и профилактики возникновения повторных ошибок в отношении всех заказчиков и отделов. Рекламации закрываются менеджером по проектам.



ПРИМЕРЫ ИЗ ОТЧЕТА

При предварительной и заключительной обработке файлов применяется множество разнообразных инструментов из состава TRADOS Studio и собственной разработки в зависимости от вида текста и формата файла. Широкие знания подготовки полиграфических и графических форматов присущи сотрудникам большого отдела верстки.

Нельзя не отметить следующие **положительные** моменты:

высокая ориентированность на заказчика, четко прослеживаемая во многих сферах работы компании;

глубокие технические знания штатных редакторов, занятых в работе над проектом;

разнообразные инструменты, применяемые при подготовке проектов, включая чек-листы с грамматической парадигмой для контроля качества в Xbench;

процессы изменения и утверждения терминологии и управление обратной связью с привлечением заказчика;

отзывы переводчикам по каждому заказу как составная часть процесса;

возобновление внутренних аудитов, отвечающих требованиям ISO 9001.



ВЫВОДЫ

Переводческие компании, которые построили у себя СМК, поддерживают и развивают, имеют безусловную ценность для заказчиков, использующих в своих процессах СМК, основанную на общепризнанных стандартах, так как ПК в данном случае попадает под действие СМК заказчика и начинает работать в режиме риск-ориентированного мышления, создавая тем самым ту самую желаемую ценность. Собственная и **развитая** СМК исполнителя позволяет при этом значительно снизить возникновение интерфейсных рисков.

При этом нельзя не отметить, что именно ПК как владелец процессов, попадающих под управление СМК, позволяет полностью интегрировать свои процессы в единый управляемый процесс заказчика.

