

# ISO 9001-2015

и менеджмент коммуникаций

# **ISO 9001:2015**

*ISO 9000:2015, п.2.2.5.5*

Коммуникация должна способствовать вовлечению людей и их лучшему пониманию:

- контекста организации;
- потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- системы менеджмента качества.

***ISO 9001:2008***

*5.5.3 Внутренняя коммуникация*

*7.2.3 Коммуникация с потребителями*

*7.4.2 Информация по закупкам*

## Раздел 7.4 «КОММУНИКАЦИЯ»

внутренняя  
коммуникация

внешняя  
коммуникация

необходимо определить  
порядок коммуникаций,  
включая:

- по каким вопросам будет осуществляться коммуникация
- **когда** будет осуществляться коммуникация
- **с кем** будет осуществляться коммуникация
- **каким образом** будет осуществляться коммуникация
- **кто** будет осуществлять коммуникацию.

## ПО КАКИМ ВОПРОСАМ

внутренняя  
коммуникация



внешняя  
коммуникация

→ Политика в области качества (п.5.2.2)  
→ Ответственность и полномочия людей (п.5.3)  
→ Цели в области качества (п.6.2.1)  
Внутрифирменные знания (п.7.1.6)  
Результаты внутренних аудитов (п.9.2.2)

Информация, касающаяся всех  
заинтересованных сторон

Всегда ли имеющиеся коммуникации эффективны

**А что такое неэффективная коммуникация**



«Уважительные причины»  
подчиненных:

- Мы же были не в курсе
- А мы поздно узнали
- Нам дали информацию, но её же недостаточно
- Мы прочитали задание, но ничего не поняли
- Мы не поняли задание
- Всё поняли, но не поняли зачем это нужно
- Не успели ознакомиться с полученной информацией
- А мы думали, что это не так срочно
- Мы получили задание, но это же не наша работа

«Убедительные доводы»  
начальников:

- Да вы всегда не в курсе
- Надо было еще проверять
- А зачем помогать не пробовали
- ...далее – нецензурно.....



# ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ ТРЕБУЮТ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

НАПРИМЕР

## Проблема:

Заступая на новую должность сотрудник, как правило не обращает внимание на корреспонденцию, адресованную на имя его предшественника (например, «господину Иванову»). В результате, эта корреспонденция остается без ответа.

## Пример решения:

Устанавливаем правило: адресуем корреспонденцию не на имя, а на должность, т.е. не «господину Иванову», а «Начальнику отдела».

**НАПРИМЕР**

**Проблема:**

Отправляя коммерческое предложение клиенту по e-mail, работник не перепроверяет его получение. В результате, если сообщение не доходит, теряется время, срывается сделка.

**Пример решения:**

После отправки сообщения, в обязательном порядке перезванивать клиенту для получения подтверждения

и подобные проблемы возникают практически постоянно, по каждой из которых надо принимать решения

**Как оформить и довести эти решения?**

**НАПРИМЕР**



## Процедура управления знаниями

Согласовано:


Утверждаю: \_\_\_\_\_

Ильдар Инелеев, Директор  
«01» июня 2015г.

### Свод оперативных правил по коммуникациям.

Правила, целью которых является недопущение различных недоразумений, возникающих при обмене информацией, путем соблюдения следующих требований:

1. При отправке электронного сообщения по внутренней почте, адресовать его не на ФИО сотрудника, а на его должность сотрудника, например, не «господину Иванову», а «Менеджеру по продажам».
2. При отправке писем клиенту всегда ставить e-mail руководителя на скрытую копию.
3. При работе с корреспонденцией ежедневно просматривать сообщения в папке «Входящие», после чего перемещать их в папку «Рассмотренные» или «Входящие-отложенные».
4. После отправки сообщения клиенту, в обязательном порядке в течение одного дня перезванивать клиенту для получения от него устного подтверждения о получении

**Как оформить и довести эти решения?**



## Вопросы для определения степени эффективности коммуникации

- Известно ли точно какая информация подлежит передаче из подразделений в подразделения?
- Знаем ли мы какая информация действительно необходима потребителям, поставщикам и другим заинтересованным лицам от нас и какая информация требуется нам от них?
- Определены ли четкие формы по которым должна передаваться вышеуказанная информация?
- Установлена точная периодичность передачи вышеуказанной информации?
- Результативны ли применяемые способы передачи вышеуказанной информации?
- Назначены ли лица ответственные за передачу и получение вышеуказанной информации?

## Главный вопрос для определения степени эффективности коммуникации:

**не мешают ли текущей работе**  
собрания, совещания, планёрки,  
«срочные» задания,  
работа с корреспонденцией,  
переговоры, телефонные звонки  
и другие имеющиеся  
способы коммуникации?

## КОММУНИКАЦИЯ (п.7.4)

- передача информации  
- обмен информацией

внутренняя  
коммуникация

внешняя  
коммуникация

необходимо определить  
порядок коммуникаций,  
включая:

- по каким вопросам
- когда
- с кем
- **каким образом**
- кто

будет осуществляться коммуникация

**внутренняя  
коммуникация**

## **КАКИМ ОБРАЗОМ**

**внешняя  
коммуникация**

### **СТАНДАРТНЫЕ ПРИМЕРЫ**

- ежедневные 3-часовые пятиминутки
- доски с объявлениями 5-летней давности
- библиотека с древними рукописями
- «ознакомление» под роспись
- внутреннее обучение
- внутренняя переписка
- стенды
- внутренние газеты и др.

- переговоры
- интернет
- внешнее обучение
- внешняя переписка
- внешняя электронная почта
- отчетность в надзорные органы
- СМИ
- реклама
- дни открытых дверей
- книга жалоб и предложений
- телефон горячей линии и др.

внутренняя  
коммуникация

**КАКИМ ОБРАЗОМ**

внешняя  
коммуникация

## ПРОГРЕССИВНЫЕ / НЕСТАНДАРТНЫЕ МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИЙ

- Инструкции/процедуры по коммуникациям;
  - Электронный документооборот (например, Летограф);
  - Группы в Skype, WhatsApp, Viber, Telegram и т.п.;
  - Создание офиса по принципу «Open Space», где все сотрудники (включая Директора) сидят в одном помещении;
  - Оперативные совещания стоя;
  - Компания «SUN InterBrue» организует ежемесячные обеды, куда приглашаются по очереди сотрудники (по два с каждого филиала и по одному от каждого департамента);
- и пр.

внутренняя  
коммуникация

**КАКИМ ОБРАЗОМ**

внешняя  
коммуникация

ПРОГРЕССИВНЫЕ / НЕСТАНДАРТНЫЕ  
МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИЙ

**Правила приёма у Директора**

Директор готов обсудить с Вами любую проблему, но чтобы не тратить драгоценное рабочее время на пустую болтовню:



**Без выполнения вышеуказанных правил посетители не принимаются!**



## Процедура управления знаниями

Согласовано:


Утверждаю: \_\_\_\_\_

Ильдар Инелеев, Директор  
«01» июня 2015г.

9. Коммуникация, целью которой является обеспечить полный, своевременный, полезный обмен любой информацией между всеми подразделениями, уровнями предприятия. Включает в себя следующие элементы:

План коммуникаций – план, который разрабатывается Руководителями процессов и включается в описание процессов, устанавливающий порядок обмена информацией, как внутри процесса, так и с другими процессами, учитывая при этом: по каким вопросам, когда, с кем, каким образом и кто будет осуществлять коммуникацию.

Каналы коммуникаций (ответственность по которым определяется в должностных инструкциях и в описаниях процессов):

- **Информационный бюллетень.** Отражает все значимые мероприятия и/или уведомления/ объявления в предприятии. Передаваемая информация должна быть утверждена Генеральным директором.

*ISO 9001:2015. Эффективные коммуникации*

*это:*

## ИНФОРМИРОВАНИЕ

**полезное**

**необходимое**

**полное**

**достоверное**

**своевременное**



**ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**