



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Дата: 13 января 2016 г.

## **Группа по практикам аудита на соответствие ISO 9001**

### **Рекомендации**

#### **Улучшение**

##### **Сколько улучшений «достаточно»?**

Следует подчеркнуть, что требование ISO 9001 относится к улучшению *результативности* СМК.

Улучшения обуславливаются целями, устанавливаемыми высшим менеджментом, которые должны (как минимум) относиться к: повышению внутренней эффективности (чтобы организация оставалась конкурентоспособной), конкретным потребностям потребителей и уровню производительности, ожидаемому рынком.

Например, в авиационной промышленности «приемлемый уровень» несоответствий в поставляемой продукции – ноль процентов, так что вряд ли имело бы пользу для организации устанавливать цели «улучшения» на этом уровне. С другой стороны, было бы полезно организации иметь цели, направленные на улучшение внутренней эффективности и конкурентоспособности (например, посредством инноваций).

Аудитор должен пытаться выяснить, определила ли проверяемая организация набор целей, которые устанавливают связь между тремя факторами: корпоративными целями, потребностями потребителя и ожиданиями рынка. Соответственно, дело организации сбалансировать необходимость повышения внутренней эффективности и необходимость прогресса в своей деятельности с точки зрения внешних сторон (хотя и то, и другое очень часто тесно связаны между собой). Ни одно, взятое по отдельности, не может рассматриваться как «достаточное» или «недостаточное».

Есть одна область, которая может представлять проблему для аудитора, - это понимание, что есть обоснованный ориентир для рынка. Продолжая пример с



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)

авиационной промышленностью, если бы организация заявила, что она снизила уровень несоответствий с 50% до 40%, то это бы показало постоянное улучшение, но едва ли приемлемое, учитывая отраслевой норматив в ноль процентов. С другой стороны, если бы организация заявила, что установила набор целей, направленных на снижение уровня несоответствий с 0,50% до 0,40%, то это было бы много ближе к рыночной норме.

Единственное действительное решение для аудитора - проверить, как организация определила этот предполагаемый уровень улучшений, как она оценила связанные с этим риски и как это связано с требованиями потребителя и отслеживанием по обратной связи удовлетворенности потребителя.

Практически невозможно зафиксировать несоответствие, которые бы звучало как «Недостаточно улучшений».

### **Какая информация важна и где ее можно найти?**

Аудитор должен проверить, как общие цели организации переведены во внутренние требования, действующие в рамках всех соответствующих процессов, и как эти требования доведены до сведения и отслеживаются их выполнение. Таким образом, аудитор должен получить свидетельства, что организация анализирует данные, получаемые от мониторинга процесса, и далее использует эти результаты для оценки эффективности процесса и/или улучшения результата процесса. Один момент, который должен быть проверен особенно тщательно – это системность способа, которым улучшение любого отдельного процесса способствует достижению общих целей организации так, чтобы гарантировать, что это не вызовет конфликта в достижении других целей.

ISO 9001 указывает ряд областей, которые аудитор может оценить, чтобы получить свидетельства как планирования, так и реального достижения улучшений. Примерами таких областей, где система менеджмента качества может быть улучшена, служат (но не ограничиваются ими):

- внутренний обмен информацией,
- последующие действия,
- документированные процедуры,
- результативность совещаний по вопросу анализа менеджмента,
- система сбора данных от потребителя (обратная связь), и
- обучающие программы (например, для менеджмента или внутренних аудиторов).

Информация, которую необходимо искать аудитору, представляет собой свидетельство того, как цели организации переведены в конкретные цели СМК. Например, организация могла установить цель снизить количество жалоб потребителей на 30%. Анализ высшего руководства показал, что 50% жалоб связано с задержками в поставках. Аудитор должен посмотреть свидетельства того, что организация отслеживает и анализирует ключевые аспекты действий по планированию и диспетчеризации в рамках своих процессов, а также взаимодействие процессов с тем, чтобы уменьшить задержки.



## Улучшение продукции, процесса или СМК?

Важно понимать, что непрерывное улучшение не обязательно означает только улучшение продукции или процесса, но может и должно также применяться к самой системе менеджмента качества.

Аудитор должен помнить, что было бы нереально ожидать от организации прогресса по всем возможным направлениям одновременно. Это значит что, когда определены возможности для улучшения и когда подобные улучшения обоснованы, организации необходимо принять решение, как улучшения должны быть выполнены, исходя из имеющихся ресурсов.

Любое улучшение требует выделения ресурсов, что, в свою очередь может требовать установления высшим руководством приоритетов, особенно, когда нужны вложения. Между тем аудитор должен получить подтверждение, что цели улучшений полностью согласованы и логически связаны с вышеупомянутой тройкой факторов. Однако, организация, которая не имеет политики и целей, связанных с улучшением, явным образом не соответствует требованиям стандарта. И точно так же, отсутствие любых свидетельств улучшений, по крайней мере, хотя бы в одном из указанных аспектов, позволяет рассматривать это, как показатель того, что политика в области качества организации не соответствует ISO 9001.

Небольшое предупреждение: нет требования к организации установить цели по улучшению всех своих процессов одновременно. Как было показано выше в примере уменьшения числа жалоб потребителей, некоторые процессы могут считаться высшим руководством несущественными с точки зрения уменьшения задержек, и, следовательно, будет совершенно нормально, если организация не будет на них сосредотачиваться.

Если высшее руководство установило (реалистичные) цель для процесса и нет свидетельств улучшений, то эта информация должна быть передана в числе исходных данных для анализа менеджмента с тем, чтобы высшее руководство могло принять решение, какого рода действия здесь уместны – например, изменение цели или выбор других средств воздействия на процесс.



---

Для более подробной информации о ISO 9001 Auditing Practices Group посмотрите, пожалуйста, документ *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group* (Знакомство с ISO 9001 Auditing Practices Group).

Обратная связь с пользователями для понимания, требуется ли разработка дополнительных руководящих документов или пересмотр существующих версий, будет осуществляться **Группой по практикам аудита на соответствие ISO 9001 (ISO 9001 Auditing Practices Group)**.

Комментарии по документам и иным материалам могут быть высланы по следующему электронному адресу:

[charles.corrie@bsigroup.com](mailto:charles.corrie@bsigroup.com)

Другие документы и материалы ISO 9001 Auditing Practices Group можно загрузить с сайтов

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)

[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

### **Ограничение ответственности**

Данный документ не подлежит официальному утверждению Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом 176 ISO, или Международным форумом по аккредитации (IAF).

Информация, содержащаяся в документах, предназначена для образовательных и информационных целей. **ISO 9001 Auditing Practices Group** не принимает на себя никаких обязательств и не несет ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут произойти в результате получения и последующего использования этой информации.



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)