



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

01 декабря 2009 г.

ISO 9001 Auditing Practices Group

Руководство

Аудит постоянных улучшений¹

Сколько улучшений «достаточно»?

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

Постоянные 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 тесно связаны между собой). Ни одно, взятое по отдельности, не может рассматриваться как «достаточное» или «недостаточное».

Есть одна вещь, которая может представлять проблему для аудитора, - это понимание, что есть обоснованная точка отсчета для рынка. Продолжая пример с 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 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 «Недостаточный уровень постоянного улучшения».

Какая информация важна и где ее можно найти?

Аудитор должен проверить, как общие цели организации переведены во внутренние требования, действующие для всех соответствующих процессов, и как эти требования доведены до сведения и отслеживается 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 согласованность способа, каким улучшается любой отдельный процесс, с достижением общих целей организации с тем, чтобы гарантировать, что это не вызовет конфликта в достижении других целей.

ISO 9001 указывает ряд областей, в которых он может получить свидетельства планирования 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 со стороны руководства,
- система сбора данных от потребителя (обратная связь),
- обучающие программы (например, для менеджмента или внутренних аудиторов).

Информация, которая необходима 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 моменты действий по планированию и диспетчеризации через все процессы, 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. Постоянное улучшение должно интерпретироваться как повторяющаяся (шаг за шагом) деятельность. 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 ресурсов, что, в свою очередь может требовать установления высшим руководством приоритетов, особенно, когда нужны инвестиции. Но 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 постоянным 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 для улучшения всех своих процессов за один раз. Как было показано выше в примере уменьшения числа жалоб потребителей, некоторые процессы могут считаться высшим руководством несущественными с точки зрения уменьшения задержек, и в таком случае будет совершенно нормально, если организация не будет на них сосредотачиваться.

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

Более подробная информация об ISO 9001 Auditing Practices Group содержится в документе *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 через **ISO 9001 Auditing Practices Group**.

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

charles.corrie@bsigroup.com.

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

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Ограничение ответственности

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



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

Переводы документов ISO 9001 Auditing Practices Group на ресурсе «Новое качество»

В феврале 2007 г. «Новое Качество» получило от ISO и IAF официальное разрешение на некоммерческое использование материалов APG. В разделе библиотеки ресурса www.new-quality.ru представлены переводы статей APG по аудиту СМК.

Переводы документов ISO 9001 Auditing Practices Group на сайте журнала «Das Management»

23 октября 2009 г. журнал «Das Management» получил от ISO и IAF официальное разрешение на некоммерческое использование материалов APG. Переводы материалов ISO 9001 Auditing Practices Group представлены в свободном доступе на сайте журнала по адресу <http://www.das-management.info/index.php?nmp=02isoiafrec>.

¹ Использован перевод, размещенный на ресурсе «Новое качество» (www.new-quality.ru). Сделаны некоторые редакторские правки и внесены изменения из последней редакции документа на английском языке

