



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

05 июня 2009 г.

ISO 9001 Auditing Practices Group

Как добавить ценность в ходе аудита

Что мы имеем в виду, говоря «добавить ценность»?

Мы много слышим о важности «добавления ценности» в ходе аудитов систем менеджмента качества, но что это означает на самом деле? Возможно ли добавить ценность без риска для достоверности аудита или без консультирования? В принципе, все аудиты должны добавлять ценность, но так происходит не всегда.

Данный документ представляет руководство по тому, как аудит может добавить ценность различным заинтересованным сторонам, и описывает различные ситуации, которые, вероятно, будут возникать в ходе аудитов второй и третьей стороны.

Системы менеджмента качества, добавляющие ценность

Существуют разные определения слова «ценность», но всех их объединяет свойство быть *полезным*. **«Добавленная ценность»**, таким образом, означает нечто **более полезное**.

Некоторые организации использовали стандарты ISO серии 9000 для разработки систем менеджмента качества, которые встроены в их бизнес, и которые являются **полезными**, поскольку помогают добиваться их стратегических целей бизнеса – другими словами, они добавляют ценность организации. И наоборот, иные организации могут иметь лишь без особых затей сформированный набор формальных процедур и записей, которые не отражают действительности, а просто ведут к дополнительным затратам, без какого-либо «добавления ценности».

Это вопрос подхода:

Формальный (не добавляющий ценности) подход: «Какие процедуры нам надо разработать, чтобы получить сертификат по ISO 9000?»

Неформальный (добавляющий ценность) подход: «**Как мы можем использовать нашу систему менеджмента качества, основанную на требованиях ISO 9001, чтобы улучшить наш бизнес?»**»



Системы менеджмента качества, добавляющие ценность

Каким образом мы можем гарантировать **полезность** аудита для организации в поддержании и развитии ее СМК? (Мы должны понимать, однако, что при этом могут быть и другие подходы, которые следует принимать во внимание).

Для того, чтобы «добавлять ценность», аудит третьей стороны должен быть полезен:

- сертифицированной организации
 - предоставлением информации высшему руководству о возможности организации достигать стратегических целей
 - выявлением проблем, которые, будучи решенными, улучшат деятельность организации,
- потребителям организации – расширением способности организации производить соответствующую продукцию,
- органу по сертификации – повышением доверия к процессу сертификации.

Подход «добавления ценности» представляется зависящим от уровня зрелости культуры качества организации и ее СМК с учетом требований ISO 9001.

В соответствии с рис. 1 организации концептуально разделены на четыре вида (зоны):



Зона 1: (Низкий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, которая не соответствует требованиям ISO 9001)

Зона 2: (Высокий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, которая не соответствует требованиям ISO 9001)

Зона 3: (Низкий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, которая соответствует требованиям ISO 9001)

Зона 4: (Высокий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, которая соответствует требованиям ISO 9001)

Важно иметь в виду в данном контексте:



«Культура качества» определяется степенью понимания, приверженности, коллективной позицией и политикой организации в отношении качества.

«Соответствие ISO 9001» связывается со зрелостью СМК организации и степенью, в которой она соответствует требованиям ISO 9001. (При этом даже у организаций с высокой степенью зрелости и соответствия СМК могут выявляться незначительные несоответствия).

Зона 1: (Низкий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, которая не соответствует требованиям ISO 9001)

Для организации, которая имеет невысокий уровень «культуры качества» и СМК, не соответствующую требованиям ISO 9001, ожидания того, как аудит может добавить ценность могут проявляться в том, что организация хотела бы получить рекомендации **как** реализовывать на практике систему менеджмента качества и устранять любые возникающие несоответствия.

Здесь аудитор должен проявить осторожность, потому как при аудите третьей стороны такие рекомендации будут непременно порождать конфликт интересов и нарушать требования ISO/IEC 17021 для органов по сертификации и аккредитации. Что аудитор может **сделать**, тем не менее, так это гарантировать, что если где-то будут выявлены несоответствия, проверяемая организация получит ясное представление о том, **что** требует стандарт и **почему** были определены несоответствия. Если организация может предположить, что устранение этих несоответствий приведет к улучшению деятельности, то лучше всего придерживаться этого мнения и довериться результатам сертификационного процесса. Важно, однако, чтобы все обнаруженные несоответствия были зафиксированы так, чтобы организация ясно понимала, что требуется сделать для обеспечения соответствия требованиям ISO 9001.

В то время, как некоторые организации могут не быть полностью удовлетворенными результатами аудита, которые не нашли своего завершения в сертификации, потребители этих организаций (кто получает от них продукцию) будут, безусловно, воспринимать это как «ценный аудит» с их точки зрения. Для органа по сертификации недостатки в отчете обо всех обнаруженных несоответствиях и/или выдаче рекомендаций, как выстраивать систему менеджмента качества, не добавляют ценности с точки зрения доверия к профессии аудитора и процессу сертификации.

Мы должны понимать, что вышеприведенные рассуждения в основном относятся к аудитам третьей стороны (сертификационным). Нет причины, по которой бы аудит второй стороны (оценка поставщика) не добавлял ценности, давая информацию организации, как выстраивать ее систему менеджмента качества. Действительно, в этих обстоятельствах такая информация (если она обоснована) будет, без сомнения, полезной как для самой организации, так и ее потребителей.

Зона 2: (Зрелая «культура качества»; незрелая СМК, которая не соответствует требованиям ISO 9001)

Для организации, которая имеет зрелую «культуру качества», но СМК, не соответствующую требованиям ISO 9001, основные ожидания того, как аудит может добавить ценность, будут подобны тем, что были отмечены для Зоны 1. Но кроме этого, однако, организация, как правило, имеет повышенные ожидания в отношении аудитора.



Для того, чтобы быть способным добавить ценность аудитор должен понимать, каким образом деятельность организации соответствует требованиям ISO 9001. Другими словами, понимать процессы организации в контексте ISO 9001, а не, например, вынуждать эту организацию переопределять процессы и менять документацию, чтобы выстроить их в соответствии со структурой стандарта.

Организация может, например, положить в основу своей системы управления модели делового совершенства или инструменты всеобщего управления качеством, такие как Хосин Канри (управление политиками), развертывание функции качества, FMEA, методология «шесть сигм», программы «5S», систематическое решение проблем, циклы качества и другие. Для того, чтобы добавить ценность в ходе аудита процессов аудитор должен, как минимум, быть знаком с методологиями, применяемыми в организации, и быть способным оценить, в какой степени они результативны в части обеспечения соответствия требованиям ISO 9001 в этой конкретной организации.

Также важно, чтобы аудитор не был сбит с толку очевидно высоким уровнем сложности организации. Несмотря на то, что организация может использовать перечисленные инструменты в рамках своей общей философии качества, тем не менее могут оставаться «белые пятна» в том, как эти инструменты применяются. Т.о. аудитор должен быть способен выявить любую системную проблему и сформулировать соответствующее несоответствие. В подобных ситуациях аудитору может быть предъявлена претензия в излишней педантичности или даже бюрократическом подходе, так что важно быть способным продемонстрировать значимость выявленных несоответствий.

Зона 3: (Низкий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, соответствующая требованиям ISO 9001)

Организация, которая сертифицирована на соответствие одному из стандартов серии ISO 9000 в течение длительного периода, может быть способна продемонстрировать высокий уровень соответствия ISO 9001, но в то же самое время не иметь реально внедренной «культуры качества» в рамках всей организации. Типичный случай, когда СМК могла быть внедрена под давлением потребителей и выстроена больше вокруг требований стандартов, нежели в соответствии с ожиданиями и потребностями самой организации. В результате СМК может функционировать параллельно с повседневными операциями организации, порождая избыточность и неэффективность.

Чтобы добавить ценность в таких обстоятельствах, главной целью аудитора должно стать стремление сыграть роль катализатора для организации в деле построения СМК, основанной на требованиях стандарта ISO 9001, и встроить систему в повседневную деятельность. Являясь аудитором третьей стороны, он не может давать рекомендаций, как соответствовать требованиям ISO 9001, но является приемлемой и действительно хорошей практикой **поощрение и стимулирование** (но не **требование!**) организации идти дальше требований стандарта. Вопросы, которые задает аудитор (или способ, которым он или она их задает) могут пробудить у организации значимое понимание того, как СМК могла бы стать более эффективной и **полезной**. Указание «возможностей улучшения» аудитором должно включать и способы, которым может быть повышена результативность СМК, но также может и указывать возможности для улучшения **эффективности**.

Зона 4: (Зрелая «культура качества»; зрелая СМК, соответствующая требованиям ISO 9001)



Организация, которая имеет высокую «культуру качества» и сертифицирована в соответствии с одним из стандартов серии ISO 9000 в течение существенного периода времени, ожидания привнесения ценности аудитором могут быть наиболее сильным вызовом для него. Как правило, такого рода организации испытывают сомнения, не явится ли «обычный надзорный аудит» избыточным и не принесет много пользы в глазах организации.

В этих случаях высшее руководство становится важным заказчиком процесса сертификации. И для аудитора, следовательно, важно получить ясное представление о стратегических целях организации и быть способным провести аудит СМК в контексте этих целей. Аудитору необходимо посвятить время подробному выяснению у высшего руководства, в чем состоят его ожидания от СМК и включить эти ожидания в критерии аудита.

Некоторые советы для аудитора, как добавить ценность

1) Планирование аудита

- а. понимание ожиданий проверяемой организации, ее корпоративной культуры
- б. есть ли конкретные проблемы, которые должны быть рассмотрены (выход предыдущего аудита)?
- в. анализ рисков, свойственных отрасли или организации
- г. предварительная оценка законодательных и обязательных требований
- д. подбор соответствующей группы аудита для достижения целей аудита
- е. соответствующее размещение группы

2) Методы проведения аудита

- а. Больше внимания процессу и меньше процедурам. **Некоторые** документированные процедуры, рабочие инструкции, чек-листы и т.п. могут быть необходимы в организации для планирования и контроля процессов, но движущей силой должно быть исполнение процессов.
- б. Больше внимания результатам и меньше записям. Аналогично, **ряд** записей могут быть необходимы организации для обеспечения объективных свидетельств, что их процессы результативны (дают запланированные результаты), но для добавления ценности аудитор должен знать о и принимать во внимание другие формы доказательств.
- в. Помнить о восьми принципах менеджмента качества
- г. Использовать цикл PDCA для оценки результативности процессов организации.
 - i. Был ли процесс спланирован?
 - ii. Был ли он выполнен в соответствии с планом?
 - iii. Достигнуты ли запланированные результаты?
 - iv. Были ли выявлены и реализованы возможности для улучшения?
 - исправлением несоответствий
 - выявлением корневых причин проблем и выполнением корректирующих действий
 - выявлением тенденций и необходимости предупреждающих действий
 - инновациями



- д. Принять «целостный» подход к сбору свидетельств в ходе аудита вместо сосредоточения на оценке соответствия отдельным разделам ISO 9001.

3) Анализ и решение

- а. Оценить результаты с точки зрения перспективы (оценка риска/«здоровый смысл»).
- б. Связать результаты с влиянием на способность организации производить соответствующую продукцию (см. раздел 1.1 ISO 9001).

4) Отчет и последующие действия

- а. Практичный отчет о результатах аудита
- i. Могут потребоваться различные подходы в зависимости от:
 - зрелости организации (зоны 1, 2, 3 и 4)
 - уровня конфиденциальности, связанного с СМК организации
 - имеющимися рисками
 - отношением и обязательствами организации к процессу аудита:
 - проактивное
 - реактивное
 - ii. Гарантия того, что все культурологические аспекты были учтены
 - iii. Акцент на положительное
 - iv. Будет ли решение, предложенное организацией в ответ на негативные результаты, **полезным**?
- б. Отчеты должны быть объективными и адресованы соответствующей «аудитории». (Высшее руководство будет, вероятно, иметь иные ожидания, нежели представитель руководства).

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>.

