



Редакция 1

13 января 2016 г.

Группа по практикам аудита на соответствие ISO 9001

Рекомендации по теме

Улучшение

КАКИХ УЛУЧШЕНИЙ «ДОСТАТОЧНО»?

Следует подчеркнуть, что требование ISO 9001 заключается в улучшении *результативности СМК*.

Улучшение исходит из целей, установленных высшим руководством, которые следует (как минимум) учитывать: повышение внутренней эффективности (для сохранения экономической конкурентоспособности организации), индивидуальные потребности потребителей и уровень функционирования, который обычно ожидает рынок.

Например, в авиационной отрасли «допустимый процент» несоответствующей поставляемой продукции составляет ноль процентов, поэтому для организации было бы нецелесообразно устанавливать цели по «улучшению» этого показателя. Однако для организации было бы полезно иметь цели, направленные на повышение её внутренней эффективности и конкурентоспособности (например, за счёт инноваций).

Аудитору следует стремиться определить, пыталась ли проверяемая организация установить цели, которые связывают три фактора: корпоративные задачи, потребности потребителей и ожидания рынка. После этого организация сама должна найти баланс между необходимостью повышения внутренней эффективности и необходимостью улучшения внешних показателей (хотя эти два аспекта очень часто тесно связаны). Ни один из этих факторов в отдельности никогда не может считаться «достаточным» или «недостаточным».

Одной из проблем, с которой может столкнуться аудитор, является определение того, что представляет собой разумный рыночный ориентир. Продолжая приведённый выше пример из авиационной отрасли: если организация объявила, что улучшила показатель с 50% поставленной несоответствующей продукции до 40%, это свидетельствовало бы об улучшении, но вряд ли было бы приемлемо, учитывая, что в данной отрасли нормальным показателем считается нулевой процент. Однако если бы она объявила, что поставила цель улучшить свои показатели с 0,50% до 0,40%, это было бы гораздо ближе к рыночной норме.

Единственное реальное решение для аудитора — проверить, как организация определила этот предлагаемый темп улучшения, как она оценила связанные с этим риски и как это соотносится с требованиями потребителей и мониторингом обратной связи по





удовлетворённости потребителей.

Было бы практически невозможно зафиксировать несоответствие с формулировкой «Улучшений было недостаточно».

КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЗНАЧИМОЙ И ГДЕ ЕЁ НАЙТИ?

Аудитор должен проверить, как общие корпоративные цели были преобразованы во внутренние требования в рамках соответствующих процессов и как эти требования доводятся до сведения и контролируются. Таким образом, аудитору следует искать свидетельства того, что организация анализирует данные мониторинга процессов и затем использует результаты для оценки эффективности процессов и/или улучшения результатов процессов. Особое внимание следует уделить согласованности того, как улучшение любого отдельного процесса способствует достижению общих целей, чтобы гарантировать, что это не вызовет конфликта в достижении других целей.

В стандарте ISO 9001 перечислен ряд областей, которые аудитор может оценить для получения свидетельств как планирования, так и фактической реализации улучшений. Примеры областей, где можно улучшить систему менеджмента качеством, включают, но не ограничиваются этим:

- внутренние коммуникации,
- последующие действия,
- документированные процедуры,
- результативность совещаний по анализу менеджмента,
- системы обратной связи с клиентами, и
- программы обучения (например, для руководства или внутренних аудиторов).

Той информацией, которую аудитор должен искать, является свидетельства того, как корпоративные цели преобразуются в конкретные цели СМК. Например: организация могла бы поставить цель сократить количество жалоб потребителей на 30%. Анализ высшего руководства показывает, что 50% жалоб касаются просроченных поставок. В этом случае аудитору следует искать свидетельства того, что организация отслеживает и анализирует ключевые аспекты разработки графиков и планирования в отношении её процессов и их взаимодействий, чтобы сократить задержки.

УЛУЧШЕНИЕ ПРОДУКЦИИ, ПРОЦЕССОВ ИЛИ СМК?

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

Аудитору следует помнить, что было бы нереалистично ожидать от организации одновременного прогресса по всем потенциальным направлениям улучшений. Это означает, что когда выявляются возможности для улучшения и когда такие улучшения оправданы, организация должна решить, как их следует реализовать, исходя из





имеющихся ресурсов.

Каждое улучшение потребует выделения ресурсов, что может вызвать необходимость установления приоритетов высшим руководством, особенно если необходимы инвестиции. Аудитору следует стремиться к тому, чтобы цели улучшения были в целом согласованы и соответствовали триаде факторов, упомянутых выше. Однако организация, у которой нет политики и целей, касающихся улучшения, явно не соответствует стандарту. Аналогично, отсутствие каких-либо свидетельств улучшения хотя бы по одному из этих аспектов может рассматриваться как признак того, что политика организации в области качества не соответствует ISO 9001.

Одно предостережение: нет требования, чтобы организация устанавливала бы цели для улучшения всех своих процессов одновременно. Как и в приведённом выше примере с сокращением количества жалоб потребителей, некоторые процессы могут не рассматриваться высшим руководством как существенно способствующие сокращению задержек, и поэтому вполне естественно, что организация не будет концентрироваться на этих областях.

Если высшее руководство установило (реалистичную) цель для процесса, и нет никаких свидетельств улучшения, эта информация должна быть передана на рассмотрение руководства, чтобы высшее руководство могло решить, какие действия являются целесообразными — например, скорректировать цель или предоставить другие средства для влияния на процесс.

Пожалуйста, посетите на наши веб-сайты [ISO 9001 Auditing Practices Group](http://www.iso.org/auditing-practices), или [Accreditation and Assessment Practices - IAF](http://www.iaf.org/assessment-practices), где вы можете найти информацию о Группе по практикам аудита по ISO 9001, загрузить Представление Группы по практикам аудита по ISO 9001, другие документы по ISO 9001 APG и AAPG.

APG/AAPG приветствуют отзывы пользователей и будет использовать их для определения необходимости в дополнительных руководящих документах, а также для пересмотра существующих.

Если вы хотите оставить свой отзыв, контактные данные секретаря Группы также доступны на этих сайтах.

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 документе, 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.

