



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Дата: 13 января 2016г.

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

### **Добавление ценности**

#### **Что мы имеем в виду под «добавлением ценности»?**

Мы слышали много о важности «добавления ценности» в ходе аудитов систем менеджмента качества (СМК), но что это значит в действительности? Возможно ли добавление ценности без нарушения профессиональной этики аудита или консультирования? В принципе, любой аудит должен добавлять ценность, но так бывает не всегда.

Данный документ дает разъяснения по вопросу, каким образом аудит может добавлять ценность для различных вовлеченных в него сторон, а также в различных ситуациях, которые, возможно, будут возникать в рамках аудитов второй и третьей стороны.

#### **Системы менеджмента качества с «добавленной ценностью»**

Существует в словаре несколько определений слова «value», но все они фокусируются на идее чего-то, что представляет **пользу**. «**Добавление ценности**», следовательно, означает делать что-то **более полезным**.

Некоторые организации применили стандарты ISO серии 9000, чтобы разработать системы менеджмента качества, которые встроены в их практику ведения бизнеса, и полезны с точки зрения помощи этим организациям в достижении их стратегических целей бизнеса – иными словами, они **добавляют ценность** для организации. С другой стороны, иные организации могут иметь просто разработанный набор формальных процедур и записей, которые не отражают того, как в действительности работает организация, и лишь несут с собой затраты, без добавления пользы. Иначе говоря, они не **«добавляют ценности»**.

Это вопрос подхода:



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

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

Подход, не добавляющий ценности, отвечает на вопрос «Какие процедуры мы должны разработать, чтобы получить сертификат соответствия по ISO 9000?»

Подход, добавляющий ценность, ориентирован на выяснение «Как мы можем применить систему менеджмента качества, основанную на ISO 9001, чтобы она помогала нам улучшать наш бизнес?» (см. также документ Группы по практикам аудита на соответствие ISO 9001, посвященный вопросу

## **Как добавить ценность в ходе аудита процесса?**

Как мы можем гарантировать **полезность** аудита для организации в части поддержания и улучшения СМК? (мы должны понимать, однако, что могут быть и другие вопросы, которые необходимо иметь в виду)

Для того, чтобы «добавить ценность» аудиту третьей стороны следует быть полезным:

- сертифицированной организации:
  - предоставлением информации высшему руководству о способности организации достигать стратегических целей
  - выявлением проблем, разрешение которых приведет к улучшению деятельности организации
  - выявлением возможностей для улучшения и возможных зон риска,
- потребителям организации повышением способности организации поставлять соответствующую продукцию,
- органу по сертификации повышением доверия к процессу аудита третьей стороны.

Подход с точки зрения «добавления ценности», как правило, будет зависеть от уровня зрелости корпоративной культуры организации в плане качества и зрелости ее СМК с учетом требований ISO 9001.

Посредством рис. 1 мы можем концептуально выделить в организации четыре разных зоны:

Зона 1: (низкий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, несоответствие ISO 9001)

Зона 2: (высокий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, несоответствие ISO 9001)

Зона 3: (низкий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, соответствие ISO 9001)

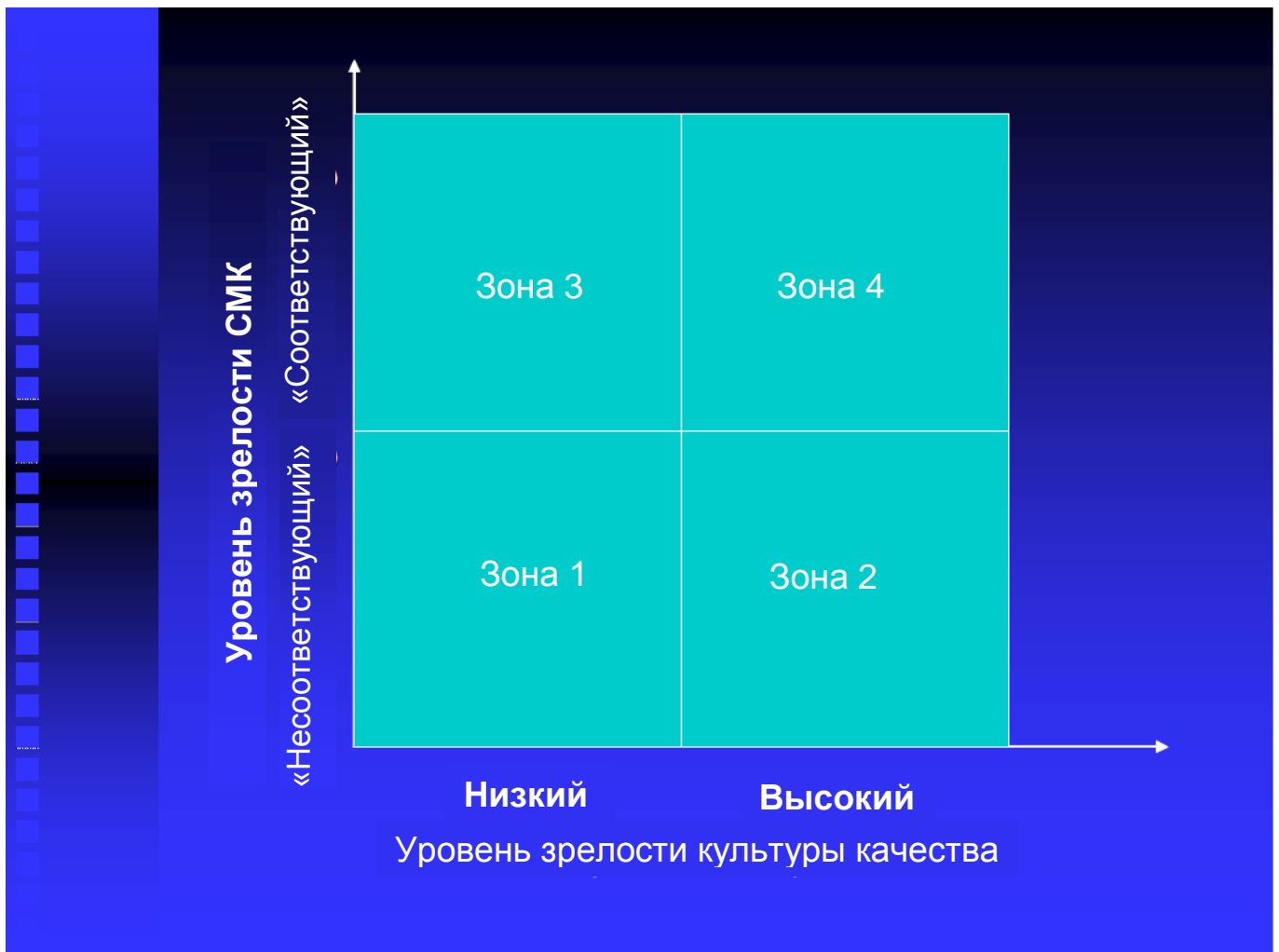
Зона 4: (высокий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, соответствие ISO 9001)



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

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



Важно помнить в рамках данного контекста:

«**Культура качества**» связана со степенью осведомленности, приверженностью, коллективной позицией и поведением организации в отношении качества.

«**Соответствие ISO 9001**» связано со зрелостью СМК организации и степенью ее соответствия требованиям ISO 9001. (Следует иметь в виду, что незначительные несоответствия могут быть выявлены даже в тех организациях, которые демонстрируют общую высокую степень зрелости и соответствия ISO 9001).

**Зона 1: (низкий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, несоответствие ISO 9001)**

Для организации, которая имеет невысокий уровень или вообще не имеет «культуры качества» и СМК, которая не соответствует требованиям ISO 9001, ожидание того, как аудит может добавить ценность могло бы состоять в том, что организация хотела бы получить рекомендации «как» улучшить систему менеджмента качества и/или устранить любые выявленные несоответствия.

Здесь аудитор должен проявить большую осторожность, потому что при аудите третьей стороны такого рода рекомендации могут, вне всякого сомнения, породить конфликт интересов и противоречить требованиям ISO/IEC 17021 для органов аккредитации и сертификации. Что, тем не менее, аудитор **может** сделать, так это



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

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

убедиться, что всякий раз при обнаружении несоответствия проверяемая организация имеет ясное понимание того, **что** требует стандарт и **почему** зафиксировано несоответствие. Если организация сможет увидеть, что устранение этих несоответствий приведет к улучшению деятельности, то с большей вероятностью она будет доверять и прибегать к процессу сертификации. Важно, однако, чтобы все выявленные несоответствия были зафиксированы с тем, чтобы организация ясно понимала, что необходимо сделать для выполнения требований ISO 9001.

В то время, как некоторые организации могут быть не удовлетворены полностью результатами аудита, который не привел к сертификации, потребители этих организаций (кто получает продукцию, производимую этими организациями) будут, безусловно, считать аудит «ценным» со своей точки зрения. С точки зрения органа по сертификации сообщение не обо всех выявленных несоответствиях и/или недостаточность рекомендаций по тому, **как** внедрять систему менеджмента качества, не добавляет доверия к работе аудиторов или процессу сертификации.

Мы должны понимать, что обсуждение вопросов выше связано, главным образом, с аудитами третьей стороны (сертификацией). Нет причины, по которой аудит второй стороны (оценка поставщика) не должен «добавлять ценность» предоставлением рекомендаций по тому, как внедрять систему менеджмента качества. Действительно, при этих обстоятельствах такие рекомендации (если они хорошо обоснованы) будут, несомненно, полезными как для самой организации, так и ее потребителей.

## **Зона 2: (высокий уровень зрелости «культуры качества»; незрелая СМК, несоответствие ISO 9001)**

Для организации, в которой имеется зрелая «культура качества», но незрелая СМК, которая не соответствует требованиям ISO 9001, основное ожидание по тому, каким образом аудит мог бы добавить ценность, будет, возможно, схожим с вариантом Зоны 1. Кроме того, при этом организация, возможно, будет иметь более высокие ожидания от аудитора.

Для того, чтобы иметь возможность добавить ценность, аудитор должен понимать, каким образом существующие практики организации выполняют требования ISO 9001. Иными словами, понимание процессов организации в контексте ISO 9001 и не настаивать, например, на том, чтобы организация переопределила свои процессы и документацию, чтобы они соответствовали структуре разделов стандарта.

Организация может, например, основывать свою систему менеджмента на модели делового совершенства или инструментах всеобщего менеджмента качества, таких как Хосин Канри (управление политикой), функция развертывания качества, FMEA, методология «Шесть сигма», программа 5S, системное решение проблем, циклы качества и другие. Для того, чтобы добавить ценность в ходе процесса аудита аудитор должен, как минимум, знать методологии, применяемые организацией, и быть способным увидеть, в какой степени они результативны в удовлетворении требований ISO 9001 в этой конкретной организации.



Также важно, чтобы аудитор не был «напуган» высокой степенью сложности организации. В то время, как организация может применять перечисленные инструменты в рамках общей философии качества, могут быть пробелы в применении этих инструментов. Таким образом, аудитор должен быть способным выявить любые системные проблемы и зафиксировать несоответствия. В подобных ситуациях аудитор мог бы быть обвинен в излишней педантичности или даже бюрократизме, поэтому важно иметь возможность продемонстрировать значимость выявленных несоответствий.

### **Зона 3: (низкий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, соответствие ISO 9001)**

Организация, которая сертифицирована на соответствие одному из стандартов серии ISO 9000 в рассматриваемый период времени, может быть способна продемонстрировать высокий уровень соответствия ISO 9001, но в то же самое время не иметь реально действующей в рамках всей организации «культуры качества». Как правило, СМК внедряется под давлением потребителей и выстраивается, скорее, под требования стандарта, нежели под собственные нужды и ожидания организации. Как результат, СМК может функционировать параллельно с обычной деятельностью организации, порождая избыточность и неэффективность.

Для того, чтобы добавить ценность в данных обстоятельствах, основной целью аудитора должно быть действие в качестве катализатора для организации в вопросе построения СМК, основанной на требованиях ISO 9001, и встраивания ее в повседневную оперативную деятельность. При том, что сертифицирующий аудитор третьей стороны не может давать рекомендаций, как выполнять требования ISO 9001, вполне приемлемо и является хорошей практикой мотивировать и стимулировать (но не требовать!) организацию идти за пределы требований стандарта. Вопросы, задаваемые аудитором (и то, как он или она задает эти вопросы), могут дать ценную информацию для организации, как СМК могла бы стать более эффективной и **полезной**. Выявление аудитором «возможностей для улучшения» должно включать в себя способы, которыми могла бы быть повышена результативность СМК, а также могло бы указывать на возможности повышения эффективности.

### **Зона 4: (высокий уровень зрелости «культуры качества»; зрелая СМК, соответствие ISO 9001)**

Для организации, имеющей зрелую «культуру качества» и сертифицированной на соответствие одному из стандартов серии ISO 9000 на рассматриваемый период, удовлетворение ожиданий того, каким образом аудит мог бы добавить ценность, будет наиболее сложным для аудитора. Частные претензии от такого рода организаций состоят в том, что «плановые наблюдательные проверки», проводимые аудитором, могут быть излишними и не иметь какой-либо значимой ценности в глазах организации.

В таких случаях высшее руководство становится важным потребителем для процесса сертификации. Таким образом для аудитора важно иметь четкое



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

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

представление о стратегических целях организации и быть способным провести аудит СМК в рамках этого контекста. Аудитору необходимо посвятить какое-то время подробному обсуждению с высшим руководством, чтобы определить их ожидания от СМК и учесть эти ожидания в критериях аудита.

## **Некоторые советы аудитору, как добавить ценность**

### **1) Планирование аудита:**

- a. Понимание ожиданий/корпоративной культуры проверяемой организации
- b. Все вопросы, требующие решения, учтены (результаты предыдущих аудитов)?
- c. Анализ рисков для отрасли, в которой работает организация
- d. Предварительная оценка законодательных и нормативных требований
- e. Подбор соответствующей команды аудита для обеспечения достижения целей аудита
- f. Выбор соответствующего графика

### **2) Методы аудита:**

- a. Фокусироваться больше на процессах, нежели на процедурах. **Некоторые** документированные процедуры, рабочие инструкции, чек-листы и т.д. могут быть необходимыми организации для планирования и управления этими процессами, но главным должно быть все же выполнение процессов.
- b. Фокусироваться больше на результатах, а не на записях. Аналогичным образом, **некоторые** записи могут быть необходимыми организации для обеспечения объективных свидетельств того, что ее процесс результативны (производят запланированные результаты), но с точки зрения добавления ценности аудитору следует помнить о других формах свидетельств и признавать их.
- c. Помнить о семи принципах менеджмента качества
- d. Использовать цикл PDCA для оценки результативности процессов организации.
  - i. Был ли процесс спланирован?
  - ii. Был ли он выполнен в соответствии с планом?
  - iii. Были ли получены запланированные результаты?
  - iv. Были ли выявлены и реализованы возможности для улучшения?



- За счет проведения коррекции несоответствий
  - За счет определения корневой причины проблем и выполнения корректирующих действий
  - За счет выявления тенденций и необходимости предупреждающих действий
  - За счет инноваций
- e. Применять «целостный» подход к сбору свидетельств в рамках всего аудита, а не сосредотачиваться на отдельных разделах ISO 9001.

### 3) Анализ и принятие решения:

- a. Рассмотреть выявленные факты более широко (с точки зрения мышления, основанного на рисках/«здорового смысла»).
- b. Связать выявленные факты со способностью организации производить продукцию, соответствующую требованиям (см. раздел 1 ISO 9001).

### 4) Отчет и последующие действия:

- a. Адекватный отчет о фактах, выявленных в ходе аудита
  - i. Могут потребоваться различные подходы, в зависимости от:
    - зрелости организации (Зоны 1, 2, 3 и 4)
    - уровня уверенности в СМК организации
    - имеющихся рисков
    - подходов, реализуемых проверяемой организацией в отношении изучаемых процессов:
      - основанный на предупреждающих действиях (проактивный)
      - основанный на ответных действиях (реактивный)
  - ii. Гарантировать, что были учтены все аспекты корпоративной культуры
  - iii. Делать акцент на позитивных фактах, насколько это возможно
  - iv. Были ли решения, предложенные организацией в ответ на выявленные негативные факты, полезными?
- b. Отчеты должны быть объективными и ориентированы на соответствующих адресатов. (Высшее руководство будет, возможно, иметь ожидания, отличные от тех, что имеет представитель руководства).



---

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 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.



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

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