



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Date: 13 January 2016

## **Группа аудиторской практики ISO 9001**

### **Руководство по:**

### **Улучшению**

#### **Какое количество улучшений является "достаточным"?**

Следует отметить, что требование ISO 9001 заключается в *улучшении эффективности СМК*.

Улучшение исходит из целей, поставленных высшим руководством, которые должны (как минимум) касаться: повышения внутренней эффективности (чтобы организация оставалась экономически конкурентоспособной), индивидуальных потребностей клиентов и уровня производительности, который обычно ожидает рынок.

Например, в авиационной отрасли «приемлемый уровень» несоответствующей поставленной продукции составляет ноль процентов, поэтому для организации было бы бесполезно ставить цели по «улучшению» этого показателя. Однако для организации было бы полезно иметь цели, направленные на повышение внутренней эффективности и конкурентоспособности (например, за счет инноваций).

Аудитор должен попытаться определить, пыталась ли проверяемая организация поставить цели, которые устанавливают взаимосвязь между 3 факторами: корпоративными целями, потребностями клиентов и ожиданиями рынка. После этого организация сама должна найти баланс между необходимостью повышения внутренней эффективности и необходимостью достижения прогресса во внешней деятельности (хотя эти два фактора очень часто тесно связаны). Ни один из них в отдельности, никогда не может считаться "достаточным" или "недостаточным".

Одной из областей, которая может быть проблематичной для аудитора, - это определение разумного рыночного эталона. Продолжая вышеприведенный пример с авиацией, если организация объявит, что она улучшила уровень поставляемого несоответствующего продукта с 50% до 40%, это продемонстрирует улучшение, но вряд ли будет приемлемым, учитывая, что в данном секторе промышленности нормальный показатель составляет ноль процентов. Однако, если бы организация объявил, 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 состоит в том, чтобы проверить, как организация определила этот предлагаемый уровень улучшения, как она оценила связанные с этим риски и как это связано с требованиями потребителей и мониторингом отзывов об удовлетворенности потребителей.

Было бы почти невозможно выдать Отчёт о несоответствии, в котором говорилось бы: «Недостаточно улучшений».

## **Какая информация является актуальной и где ее можно найти?**

Аудитор должен проверить, как общие корпоративные цели были переведены во внутренние требования в рамках соответствующих процессов, и как эти требования доводятся до сведения и контролируются. Таким образом, аудитор должен искать доказательства того, что организация анализирует данные мониторинга процессов, а затем использует результаты для оценки эффективности процессов и/или улучшения их результатов. Один из моментов, который следует специально изучить, — это последовательность того, как улучшение какого-либо одного процесса способствует достижению общих целей, чтобы убедиться, что это не вызовет конфликта в достижении других целей.

ISO 9001 перечисляет ряд областей, которые аудитор может оценить для получения доказательств как планирования, так и фактического внедрения усовершенствований.

Примеры областей, в которых система менеджмента качества может быть улучшена, включают, но не ограничиваются ими:

- внутренние коммуникации,
- последующая деятельность,
- документированные процедуры,
- совещания по эффективности анализа менеджмента,
- системы обратной связи с потребителями, и
- программы обучения (например, для руководства или для внутренних аудиторов).

Тип информации, которую должен искать аудитор, — это свидетельство того, как корпоративные цели переводятся в конкретные цели СМК. Например: организация может поставить цель сократить количество жалоб клиентов на 30%. Анализ высшего руководства показывает, что 50% жалоб касаются просроченных поставок. Затем аудитор должен найти доказательства того, что организация контролирует и анализирует ключевые аспекты своей деятельности по составлению графиков и планированию, во всех своих процессах и взаимодействиях процессов, чтобы сократить задержки.

## **Улучшение продукции, процесса или улучшение СМК?**

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

Аудитор должен помнить, что нереально ожидать, что организация будет добиваться прогресса одновременно в отношении всех потенциальных улучшений. Это означает, что когда возможности для улучшения выявлены и когда такие улучшения обоснованы, организация должна решить, как они будут реализованы, исходя из имеющихся ресурсов.

Каждое улучшение потребует выделения ресурсов, что может потребовать определения приоритетов со стороны высшего руководства, особенно там, где необходимы инвестиции. Вместо этого, аудитор должен стремиться к тому, чтобы цели по улучшению были последовательными в целом и согласовывались с тремя факторами, упомянутыми выше. Однако организация, не имеющая политики и целей, в отношении улучшений, явно не соответствует стандарту. Аналогично, отсутствие каких-либо доказательств улучшения, хотя бы по одному из этих аспектов, может рассматриваться как свидетельство того, что политика организации в области качества, не соответствует ISO 9001.

Одно предостережение: Нет необходимости в том, чтобы организация ставила цели по совершенствованию всех своих процессов в любой момент времени. Как и в приведенном выше примере по сокращению жалоб потребителей, некоторые процессы могут не рассматриваться высшим руководством как вносящие значительный вклад в сокращение задержек, и поэтому вполне нормально, что организация не будет концентрироваться на этих областях.

Если высшее руководство установило (реалистичную) цель для процесса, но нет никаких доказательств улучшения, эта информация должна войти в анализ менеджмента, чтобы высшее руководство могло решить, какой тип действий подходит - например, повторная корректировка цели или предоставление других средств воздействия на процесс.

---

Дополнительную информацию о Группе аудиторской практики ISO 9001 можно найти в документе: *Введение в Группу аудиторской практики ISO 9001*

Отзывы пользователей будут использоваться *Группой аудиторской практики ISO 9001* для определения того, следует ли разрабатывать дополнительные руководящие документы или же эти текущие документы следует пересмотреть.

Комментарии к документам или презентациям можно отправить на следующий адрес электронной почты: [charles.corrie@bsigoup.com](mailto:charles.corrie@bsigoup.com).

Другие документы и презентации Группы аудиторской практики ISO 9001, можно загрузить с веб-сайтов:

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

### **Отказ от ответственности**

Настоящий документ не был одобрен Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом ISO 176 или Международным форумом по аккредитации (IAF).

Содержащаяся в нем информация доступна для целей образования и коммуникации. *Группа по аудиторской практике ISO 9001*, не несет ответственности за любые ошибки, упущения или другие обязательства, которые могут возникнуть в результате предоставления или последующего использования такой информации.