



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Дата: 14 октября 2004

## ISO 9001 Auditing Practices Group

### Руководство

## Аудит постоянных улучшений

### Когда улучшений «достаточно»?

Необходимо подчеркнуть, что требование ISO 9001:2000 о постоянных улучшениях относится к *результативности СМК*.

Толчком к постоянным улучшениям служат цели, поставленные высшим руководством. Эти цели должны быть направлены как минимум на повышение внутренней эффективности (чтобы организация оставалась конкурентоспособной в экономическом плане), удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов и сохранение производительности на уровне, продиктованном требованиями рынка.

К примеру, в авиационной промышленности «приемлемый уровень» готовой продукции, не соответствующей требованиям – ноль процентов. Поэтому постановка такой цели, как «улучшение» этого показателя, не принесет пользы организации. Однако полезной будет цель, направленная на повышение внутренней эффективности и конкурентоспособности (например, посредством инноваций).

Аудитор должен стремиться выяснить, пыталась ли организация поставить перед собой цели, основанные на взаимосвязи трех следующих факторов: корпоративных целей, потребностей клиентов и требований рынка. После этого заботой организации будет найти баланс между необходимостью повышать внутреннюю эффективность и необходимостью улучшать внешнюю производительность (хотя зачастую они тесно связаны между собой). По отдельности, в отрыве друг от друга, их нельзя оценивать как достаточные или недостаточные.

Определяя в каждом случае, каким будет «приемлемый рыночный уровень», аудитор может столкнуться с трудностями. Продолжая приведенный выше пример из авиастроения: если организация заявила, что снизила количество несоответствующей продукции с 50% до 40%, это свидетельствует о непрерывных улучшениях, но едва ли является приемлемым с учетом нормального для отрасли уровня в 0%. Однако если организация ставит перед собой цель улучшить производительность с 0,50% до 0,40%, это будет гораздо ближе к стандартам рынка.

Единственно правильным решением для аудитора будет проверить, как именно организация определила заявленную величину улучшений, как оценила сопутствующие

риски и как это связано с требованиями потребителей и мониторингом данных о степени их удовлетворенности. Практически невозможно заявить о несоответствии, которое заключалось бы в том, что в организации «недостаточно непрерывных улучшений».

### **Какая информация важна и где ее найти?**

Аудитор должен убедиться в том, что общие корпоративные цели при помощи соответствующего процесса преобразованы во внутренние требования, что эти требования известны и проводится мониторинг их выполнения. Так, аудитор должен искать подтверждения того, что организация анализирует данные, полученные в результате мониторинга процессов, и затем передает результаты анализа далее – для оценки эффективности процесса и/или улучшения результата процесса. Момент, который следует проверить особенно тщательно – это согласованность между способами, которые используются для улучшения разных процессов при достижении общих целей. Это необходимо для того, чтобы избежать конфликтов при достижении других целей.

Какую информацию должен искать аудитор? Это данные о том, каким образом общие корпоративные цели преобразуются в конкретные цели СМК. Например, организация установила цель – на 30% сократить претензии потребителей. Анализ, проведенный руководством, показал, что 50% претензий связано с нарушением сроков поставок. Значит, аудитор должен искать свидетельства того, что организация при помощи соответствующих процессов и их интерфейсов проводит мониторинг и анализ ключевых аспектов деятельности по разработке планов и графиков поставок с целью сократить задержки.

### **Улучшения процесса или улучшения СМК?**

Необходимо помнить, что не стоит ожидать от организации одновременного прогресса по всем возможным направлениям улучшений. Каждое улучшение требует выделения ресурсов, что может потребовать от руководства изменения приоритетов, особенно там, где требуются инвестиции. Вместо этого аудитор должен искать свидетельства того, что цели улучшений являются согласованными и логически связанными с тройкой факторов, упомянутых выше. Но организация, в которой отсутствует политика и цели, связанные с непрерывными улучшениями, однозначно не соответствует стандарту. Отсутствие данных об улучшениях хотя бы по одному из этих направлений также является признаком того, что политика организации в области качества не согласуется со стандартом ISO 9001: 2000.

Небольшое предупреждение: не существует требования, согласно которому организация должна устанавливать цели для улучшений одновременно для всех процессов. В приведенном выше примере с уменьшением количества претензий некоторые процессы, с точки зрения руководства, не вносят значительного вклада в уменьшение задержек – следовательно, в данном случае нет необходимости уделять им внимание.

Если руководство установило для процесса реальные цели, и не получено данных, свидетельствующих об улучшении, эту информацию следует довести до сведения руководства, чтобы оно могло решить, какие предпринять действия – например, пересмотреть цель или выбрать другие способы 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)*

Другие документы и материалы ISO 9001 Auditing Practices Group на английском языке можно загрузить с сайта

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

Другие переводы материалов ISO 9001 Auditing Practices Group можно загрузить с сайта

[www.new-quality.ru/lib/apg](http://www.new-quality.ru/lib/apg)

### **Ограничение ответственности**

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

Приведенная выше информация предназначена для образовательных целей. *ISO 9001 Auditing Practices Group* и *Новое Качество* не принимают на себя никаких обязательств и не несут ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут возникнуть в результате использования этой информации.

**Материалы ISO 9001 Auditing Practices Group предоставлены совместно**

International Accreditation Forum, Inc.  
53 Manuka Circle,  
Cherrybrook  
NSW 2126  
Australia

International Organization  
for Standardization (ISO)  
1, rue de Varembé  
CH-1211 Genève 20  
Switzerland

Email: [secretary@iaf.nu](mailto:secretary@iaf.nu)

[central@iso.org](mailto:central@iso.org)

Авторские права принадлежат IAF и ISO.

Разрешение предоставлено 28.02.2007