



Интегрированные системы менеджмента

Тимченко Виктор Владимирович,
кандидат педагогических наук, доцент
аудитор интегрированных систем менеджмента ЕОQ,
доцент кафедры управления образованием и
кадрового менеджмента института экономики и
управления РГПУ им. А.И. Герцена

victor.timchenko@mail.ru

+79213346207

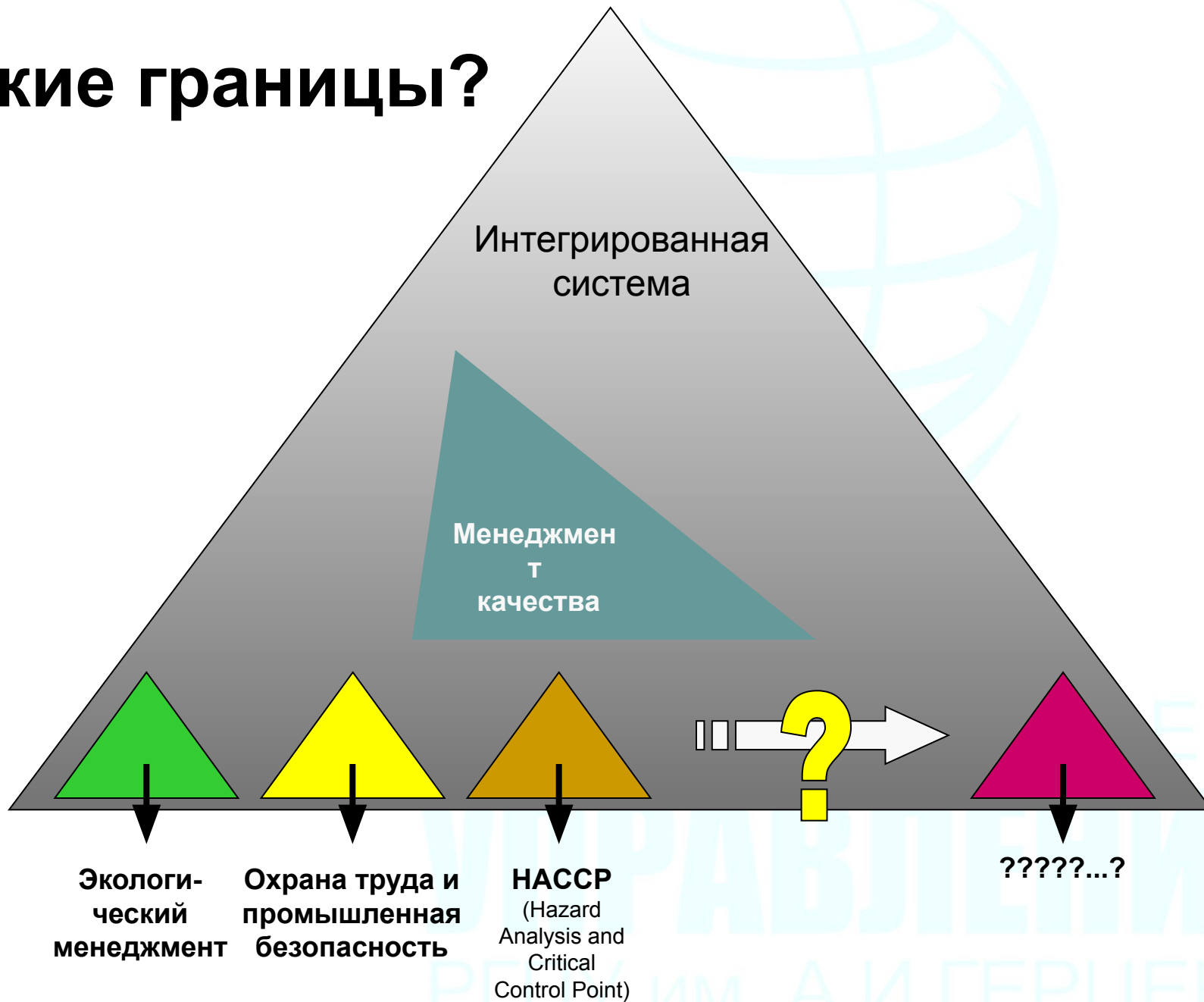
<http://herzen.spb.ru>

(812) 314 6042

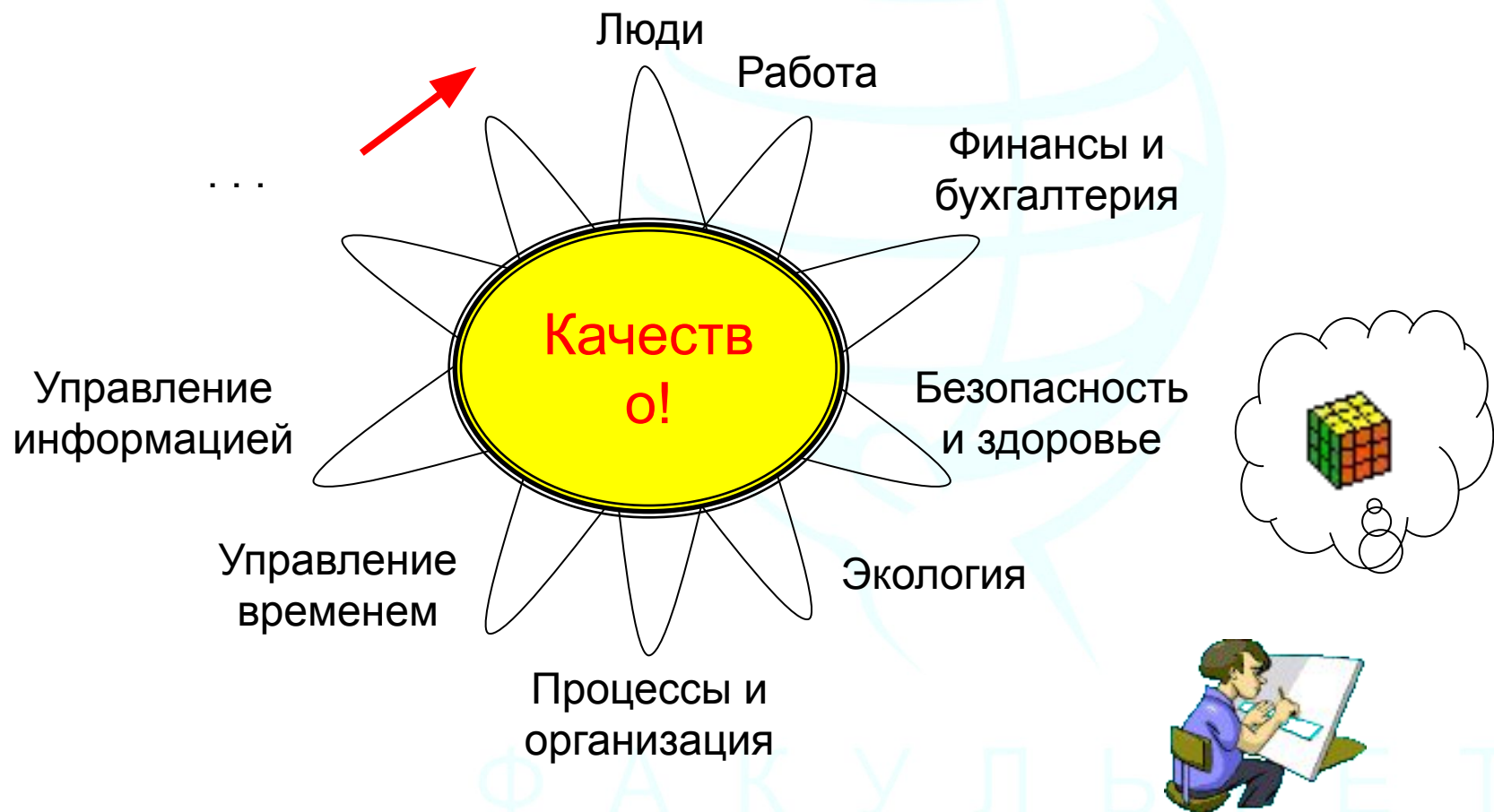
(812) 570 0875

2016 г.

Какие границы?



Общая компонента всех активностей



Интеграция вокруг идеологии качества!

Для каждого процесса системы менеджмента уместны вопросы

- Что (какой аспект деятельности) может быть неудачным (дает сбои)?
- Каким воздействием сопровождается это отклонение?
- Как часто это происходит?
- Что нужно делать, чтобы привести систему в устойчивое состояние?
- Какие методы использовать?
- Какие использовать ресурсы?

Пересечение систем менеджмента

СМПБиОТ

СМК

СЭМ

цели

процессы

инструменты

записи

ФАКУЛЬТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ
ЦЕНТРА

Выгоды от построения эффективной системы менеджмента

- **рыночные преимущества**

- понимание как работает бизнес
- соответствие потребностям потребителей и заинтересованных сторон,
- повышение имиджа,
- снижение рисков

- **административные выгоды**

- повышение устойчивости управления для достижения целей бизнеса
- уменьшение уровня бюрократизации и возможных нестыковок в ходе удовлетворения требований различных стандартов,
- минимизация нормативной документации и записей,
- существенная гармонизация процедур внутреннего контроля и внешнего подтверждения соответствия;

- **юридические преимущества**

- понимание правовых требований,
- лучшее соответствие законодательству,
- улучшение взаимодействия с контролирующими органами;

- **финансовые преимущества**

- сокращение издержек времени и других ресурсов на разработку и поддержание систем,
- рост уверенности акционеров,
- снижение размеров страховки.

Общие проблемы

- **Уровень предупреждения рисков** (в отношении безопасности труда - скорость реагирования на возникшую опасность, для экологического менеджмента - средства предупреждения воздействия, для менеджмента качества - наличие исправного технического оборудования)
- **Частота возникновения**
- **Значимость последствий**
- **Трудность управления проблемой** (сложность переделки продукта, управления загрязнениями или восстановления трудоспособности работника)
- **Уровень соответствия законодательству**
- **Мнение исполнителей, заинтересованных сторон и общественности**
- **Время корректировки системы для решения проблем**

Интегрирующие элементы

- **Общая стратегия бизнеса**
- **Качество как соответствие требованиям потребителей и основа выполнения миссии**
- **Процессный подход**
- **Единые принципы**
- **Единая структура стандартов (приложение SL руководства ISO)**
- **Цикл PDCA как единая основа для улучшений**
- **Внутренние аудиты**
- **Единая подсистема мониторинга, измерений и контроля - показатели и критерии**
- **Единая подсистема записей**
- **Внешние согласованные оценки, подтверждение соответствия, сертификация**
- **Единая подсистема управления документацией**
- **Единая подсистема управления ресурсами**
- **Менеджмент персонала, управление компетенциями**
- **Единая система обучения и развития персонала**
- **Менеджмент рисков**
- **Общий проект разработки и применения**

Интегрированная система менеджмента

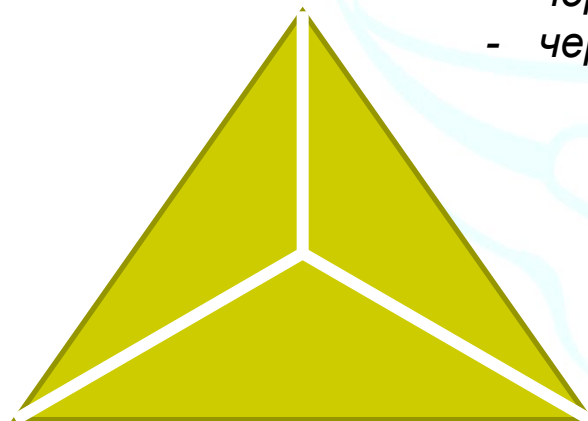
- совокупность применяемых совместно процессных систем менеджмента, использующих общие подходы, структуру, информацию, документацию и др. аспекты

Выводы

1. Эффективность управления возможна только в системе
2. Хорошая интегрированная система является основой синергичной деятельности
3. Оптимизация управления ресурсами в соответствии с приоритетами, которые определены, управляются, актуализируются
4. Оптимизация управления рисками

Размерности интеграции

- Вертикальная интеграция:**
- *через миссию, стратегию, цели;*
 - *через организационную структуру;*
 - *через корпоративную культуру*



Процессная интеграция

- *единая процессная модель,*
- *взаимосвязь процессов,*
- *ответственность и полномочия в единой матрице ответственности,*
- *ССП,*
- *распределение ресурсов*

Интеграция аспектов и требований

- *единая структура стандартов,*
- *единая документация,*
- *единый контекст,*
- *менеджмент рисков,*
- *управление несоответствиями,*
- *корректирующие действия,*
- *внутренние аудиты,*
- *анализ системы менеджмента*

Интеграция методов менеджмента на уровне стандартов

Отраслевые стандарты

22000 – продукты питания
20000 – ИТ сервисы
13485 – мед. Техника
16949 – авто
...

Соглашения рабочих групп

-IWA 1
-IWA 2
-IWA 3
-IWA 4

OHSAS 18001
охрана труда

ИСО 16001,
ИСО 50001
энерго-менджмент

ИСО 26000
IQNet SR 10
соц.ответс.

ИСО 37101
устойчивость территорий

ИСО 9001
качество

ГОСТ Р 53893,
PAS 99
ИСМ

ИСО 20000-1
ИТ - сервисы

ИСО 31000
мен. рисков

ИСО 14001
экологический менеджмент

ИСО 27001
инф. безопасность

ИСО 20121
Сист. мен. устойчивости событий

ИСО 21500
проектный менеджмент

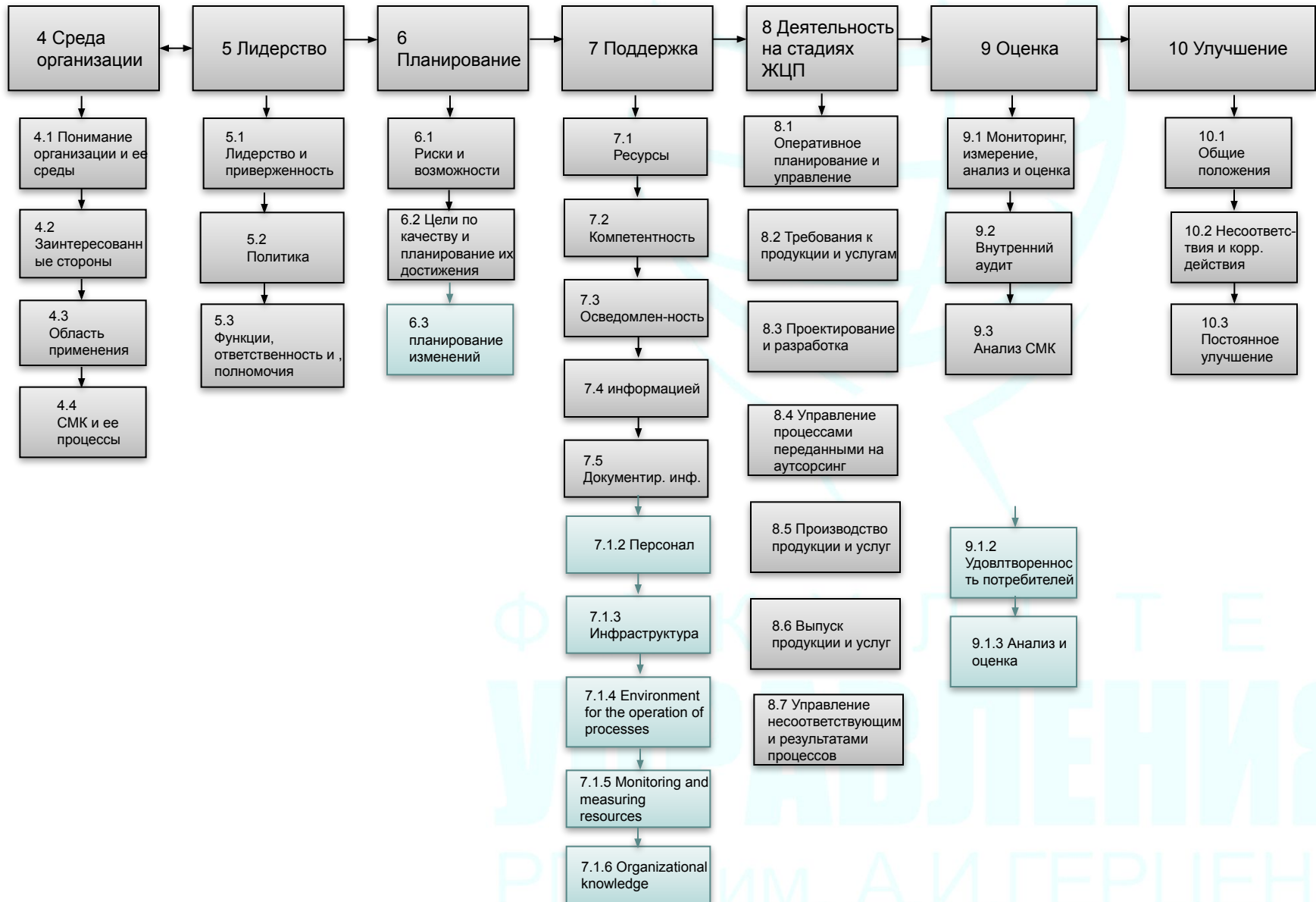
Методы

- ИСО серии 10000
удовлетворенность потребителей, жалобы, претензии, статметоды, выбор консультантов, измерения, финансы, документация
...

Методы обеспечения надежности

Измерение, оценка, подтверждение соответствия
ИСО 17000, 17020, 17021, 17024, 17025, 19011

Общая структура требований ISO 9001:2015



Специфические механизмы

- Лицензирование
- Аккредитация
- Аттестация
- Экспертиза
- Сертификация профессиональных квалификаций
- Поверка и калибровка измерительного оборудования
- Сертификация продукции
- Конкурсы
- Рейтинги

Российский национальный стандарт

ГОСТ Р 53893-2010

Группа Т58

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ТРЕБОВАНИЯ К ИНТЕГРИРОВАННЫМ СИСТЕМАМ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Guidelines and requirements for integrated management systems

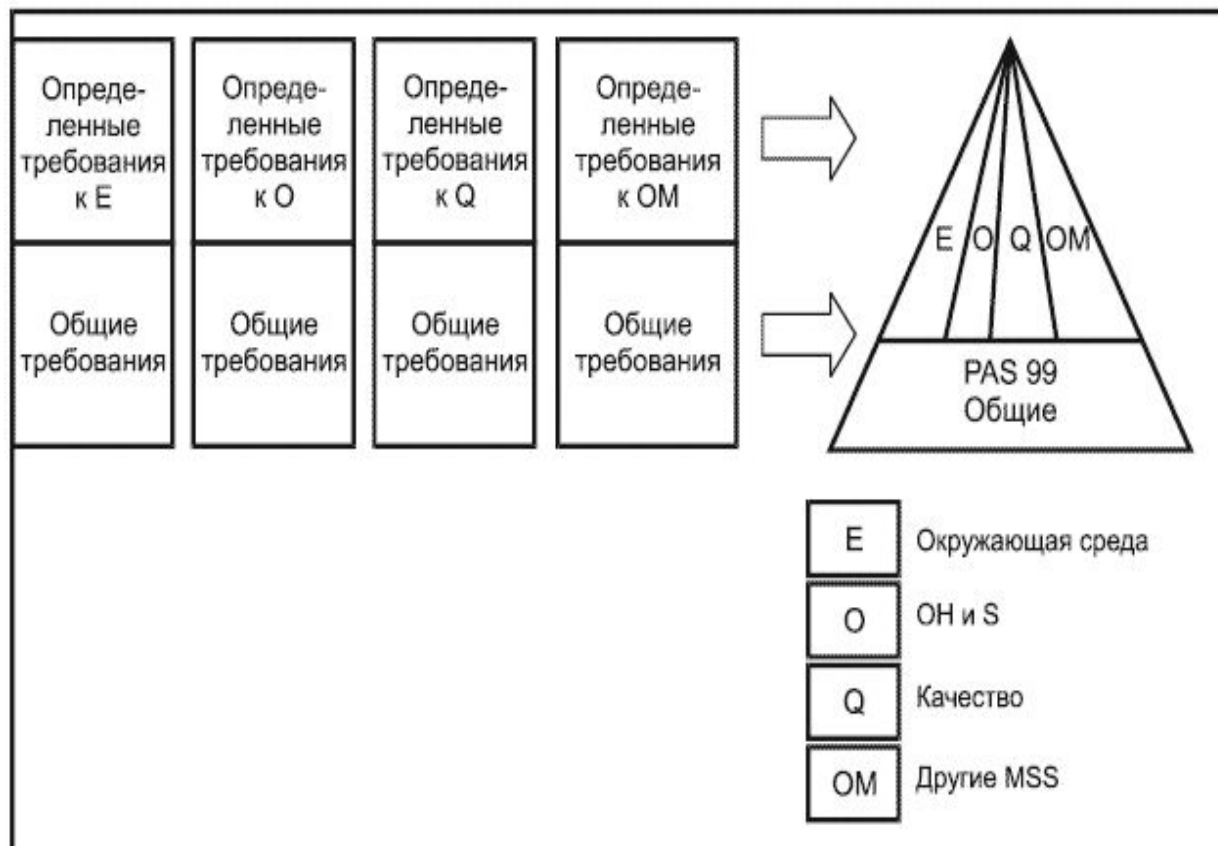
ОКС 03.100

Дата введения 2011-01-01

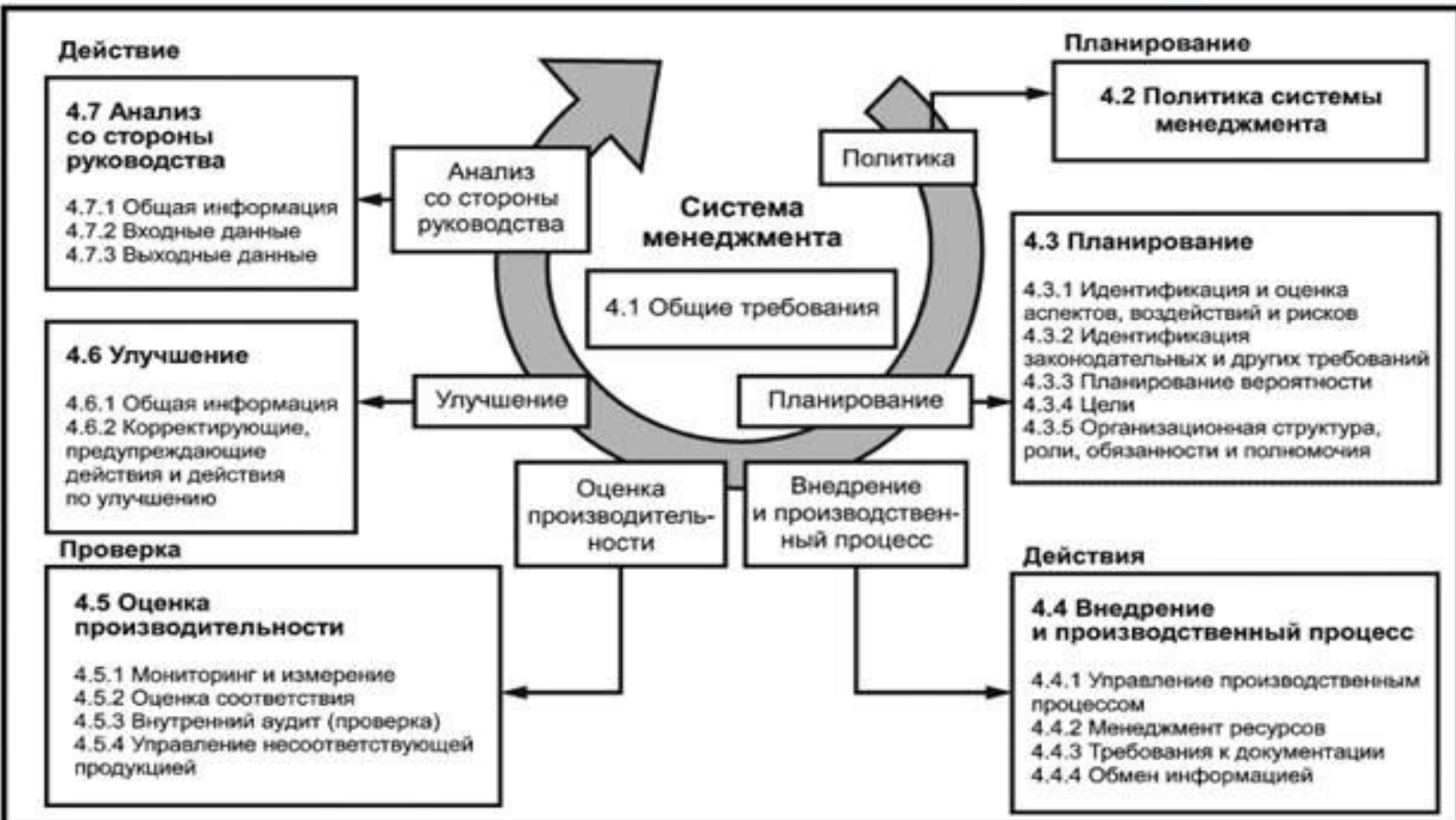
ФАКУЛЬТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ
РГПУ им. А.И.ГЕРЦЕНА

Возможный вариант интеграции

ГОСТ Р 53893:2010



ГОСТ Р 53893-2010 Интегрированные системы менеджмента



Британский стандарт PAS 99:2006

- Спецификация общих требований к системам менеджмента как основа для их интеграции (Specification of common management system requirements as a framework for integration)

МОДЕЛЬ PAS 99:2006

ACT

PLAN

Анализ руководства 4.7
4.7.1 Общие положения
4.7.2 Входные данные
4.7.2 Выходные данные

Анализ
руководства

Политика

Политика системы
менеджмента 4.2

Улучшение 4.6
4.6.1 Общие положения
4.6.2 Корректирующие,
предупреждающие
действия и действия по
улучшению

Улучшение



Планирование

Планирование 4.3
4.3.1 Идентификация и измерение
аспектов, воздействий и рисков
4.3.2 Идентификация юридических и
других требований
4.3.3 Планирование реагирования на
чрезвычайные ситуации
4.3.4 Цели
4.3.5 Организационная структура,
ответственность и полномочия

CHECK

DO

Оценка выполнения 4.5
4.5.1 Мониторинг и измерения
4.5.2 Оценка соответствия
4.5.3 Внутренний аудит
4.5.4 Управление несоответствиями

Оценка выполнения

Внедрение и
функционирование

Внедрение и функционирование 4.4
4.4.1 Контроль операций
4.4.2 Менеджмент ресурсов
4.4.3 Требования к документации
4.4.4 Коммуникация

КУЛЬ
УНИВЕРСИТЕТ
РГПУ им. А.И.ГЕ

Стандарты на интеграцию систем менеджмента

AS/NZS 4581:1999 Австралийский/Новозеландский стандарт	Management system integration — Guidance to business, government and community organizations	Интеграция системы менеджмента — Руководство правительственным организациям и организациям, представляющим бизнес
HB 139-2003 Австралийское руководство	Guidance on Integrating the Requirements of Quality, Environment, and Health and Safety Management System Standards	Руководство по интеграции требований стандартов систем менеджмента качества, экологического менеджмента и профессионального здоровья и безопасности
FD X 50-189:2003 французский документ	Systèmes de management — Lignes directrice pour leur intégration	Системы менеджмента — Руководящие указания для их интеграции
AC X 50-200:2003 французское соглашение	Système de management intégré — Bonnes pratiques et retours d'expériences	Система интегрированного менеджмента — Хорошая практика и опыт
ÖNORM S 2095-1:2003 австрийский стандарт	Integriertes Management — Qualitätssicherung, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit — Teil 1: Festlegung der grundsätzlichen Anforderungen	Интегрированный менеджмент — Проверка качества, окружающая среда, здоровье и безопасность — Часть 1: Определение базовых требований
ÖNORM S 2095-3:2004 австрийский стандарт	Integriertes Management — Qualitätssicherung, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit — Teil 3: Anforderungen in der chemischen Industrie	Интегрированный менеджмент — Проверка качества, окружающая среда, здоровье и безопасность — Часть 3: Требования для химической промышленности
DS 8001:2005 датский стандарт	Ledelsessystemer — Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem	Системы менеджмента — Руководство для интеграции систем менеджмента
PAS 99:2006 британская спецификация	Specification of common management system requirements as a framework for integration	Спецификация общих требований к системе менеджмента как структуры для интеграции

Стандарты

- **ГОСТ Р 53893-2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента**
- **ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021 Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента.**
- **ISO 9001 - 2015. Системы менеджмента качества. Требования.**
- **ISO 14001 - 2015 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению**
- **OHSAS 18001 - Система менеджмента производственной безопасности и охраны здоровья**
- **ISO 9004 - 2009. Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – Подход на основе менеджмента качества.**
- **ISO 19011:2011. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента.**

Оценка соответствия

- **ISO/IEC 17021:2011**
- **Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента**
- **Conformity assessment — Requirements for bodies providing audit and certification of management systems**

Принципы, обеспечивающие доверие, включают в себя:

- беспристрастность;
- компетентность;
- ответственность;
- открытость;
- конфиденциальность;
- реагирование на жалобы.

Особенности ISO 17021

- 5.2.4 Орган по сертификации не должен сертифицировать деятельность по сертификации систем менеджмента другого органа по сертификации.
- 5.2.5 Орган по сертификации, а также любая часть того же юридического лица, не должны предлагать или проводить консультации по системам менеджмента...
- **Примечание 1** — Наличие допустимого двухлетнего минимального периода с момента завершения консультаций по системе менеджмента является единственным путем снижения до приемлемого уровня угрозы обеспечению беспристрастности.

8 Требования к информации

8.1 Информация, находящаяся в открытом доступе

- 8.1.3 Орган по сертификации должен обеспечить свободный доступ к информации о выданных, приостановленных или отмененных сертификатах.

8 Требования к информации

8.1 Информация, находящаяся в открытом доступе

- 8.1.3 Орган по сертификации должен обеспечить свободный доступ к информации о выданных, приостановленных или отмененных сертификатах.
- 8.1.4 По запросу любой стороны орган по сертификации должен предоставить свидетельства законности проведенной сертификации.
- **Примечание 2** — В исключительных случаях доступ к определенной информации может быть ограничен по просьбе заказчика (например, по соображениям безопасности).

8 Требования к информации

8.2.3 В сертификационном документе должно быть определено следующее:

- a) наименование и географическое местоположение каждого заказчика, система менеджмента которого была сертифицирована...;
- b) даты выдачи сертификата, расширения области применения или возобновления действия сертификата;
- c) срок действия сертификата или дата проведения ресертификации в соответствии с циклом прохождения ресертификации;
- d) уникальный идентификационный номер;
- e) обозначение стандарта и/или другого нормативного документа...;
- f) область сертификации в отношении продукции (включая услуги), процесса и т.д., относящихся к каждой производственной площадке;
- g) наименование, адрес и знак органа по сертификации; другие знаки (например, символ аккредитации) могут использоваться способом, не вводящим в заблуждение или не допускающим неопределенного толкования;
- h) любая информация, требуемая стандартом и/или другим нормативным документом, используемым при сертификации;
- i) в случае выпуска любых пересмотренных сертификационных документов должно предусматриваться их отделение от устаревших.

8 Требования к информации

8.3 Реестр сертифицированных заказчиков (клиентов)

- Орган по сертификации должен поддерживать в рабочем состоянии и предоставлять свободный или по запросу доступ с использованием любых средств, которые он выберет к реестру действующих сертификатов. В реестре, как минимум, должно приводиться наименование, соответствующий нормативный документ, область деятельности и географическое местоположение (например, город или страна) каждого сертифицированного заказчика (или географическое положение его главного офиса и каждой производственной площадки при сертификации организации со многими производственными площадками).

8 Требования к информации

8.5 Конфиденциальность

- 8.5.1 Орган по сертификации должен сформулировать политику и условия, отвечающие действующему законодательству, для обеспечения конфиденциальности информации, полученной или созданной в ходе его деятельности по сертификации, на всех уровнях своей структуры, включая комитеты (советы) и внешние органы или лиц, действующих от его имени.

9 Требования к процессу

9.1 Общие требования

9.1.1 Программа аудита должна включать в себя проведение двухэтапного первичного аудита, надзорных аудитов (инспекционного контроля) в течение первого и второго года и ресертификационного аудита — в течение третьего года до истечения срока действия сертификата. Трехлетний цикл сертификации начинается с принятия решения о сертификации или ресертификации.

При определении программы аудита и внесении в нее каких-либо изменений должны быть учтены размеры организации-заказчика, область применения и сложность ее системы менеджмента, продукция и процессы, а также продемонстрированный уровень результативности системы менеджмента и результаты предыдущих аудитов.

9.2 Первичный аудит и сертификация

9.2.1 Подача заявки

Орган по сертификации должен затребовать у уполномоченного представителя организации, подавшей заявку, предоставления необходимой информации, чтобы установить:

- a) планируемую область сертификации;
- b) основные характеристики организации, подавшей заявку, включая ее наименование и физический(е) адрес(а), важнейшие аспекты ее деятельности и процессов, а также соответствующие обязательства, вытекающие из законодательства;
- c) сведения общего характера, относящиеся к сфере, охватываемой сертификацией, в отношении деятельности организации, подавшей заявку, человеческих и технических ресурсов, функций и отношений в рамках корпорации, при ее наличии;
- d) сведения обо всех процессах, переданных организацией, подавшей заявку, сторонним организациям, которые могут влиять на соответствие требованиям;
- e) стандарты или другие требования, по которым организация, подавшая заявку, намерена сертифицироваться;
- f) информацию относительно использования консультирования по системе менеджмента.

9.2.3 Первичный сертификационный аудит

Первичный сертификационный аудит системы менеджмента должен проводиться в два этапа.

9.2.3.1 Проведение первого этапа аудита

9.2.3.1.1 Первый этап аудита должен проводиться с целью:

- a) проверки документации системы менеджмента заказчика;
- b) оценки местоположения заказчика и специфических условий размещения производственных площадок, а также с целью обсуждения с персоналом заказчика готовности ко второму этапу аудита;
- c) анализа состояния заказчика и понимания им требований стандарта, в частности тех, которые относятся к идентификации ключевых видов деятельности, или значимых аспектов, процессов, целей, а также к функционированию системы менеджмента;
- d) сбора необходимой информации относительно области применения системы менеджмента, процессоместоположения заказчика, атакжесоответствующихнормативныхизаконодательных требований и соответствия им (например, в отношении деятельности заказчика в области качества, охраны окружающей среды, правовых аспектов деятельности заказчика, связанных рисков и т.д.);
- e) анализа распределения ресурсов для проведения второго этапа аудита и согласования с заказчиком деталей второго этапа аудита;
- f) обеспечения правильной расстановки акцентов при планировании второго этапа аудита на основе достижения четкого понимания системы менеджмента заказчика и функционирования производственных площадок в контексте возможных значимых аспектов;
- g) оценки того, были ли спланированы и проведены внутренние аудиты и анализ со стороны руководства, и что уровень внедрения системы менеджмента является достаточным для признания готовности заказчика к проведению второго этапа аудита.

9.2.3.2 Проведение второго этапа аудита

Целью проведения второго этапа аудита является оценка внедрения, включая результативность, системы менеджмента заказчика. Второй этап аудита должен проводиться непосредственно у заказчика. Он должен включать в себя, по крайней мере, анализ следующего:

- a) информация и свидетельства соответствия всем требованиям применяемого стандарта на систему менеджмента или другого нормативного документа;
- b) мониторинг, измерение, регистрацию и анализ функционирования по ключевым показателям целей и задач (согласующихся с ожиданиями в применяемом стандарте на систему менеджмента или другом нормативном документе);
- c) соответствие системы менеджмента и деятельности заказчика законодательству;
- d) управление заказчиком своими процессами;
- e) проведение внутренних аудитов и анализа со стороны руководства;
- f) ответственность руководства за политику заказчика;
- g) взаимосвязь между нормативными требованиями, политикой, целями функционирования и задачами (с точки зрения их соответствия ожиданиям применяемого стандарта на систему менеджмента или другого нормативного документа), всеми применимыми требованиями законодательства, ответственностью, компетентностью персонала, операциями, процедурами, показателями функционирования, с одной стороны, и результатами внутренних аудитов и заключениями по ним, с другой.

9.3.2 Надзорный аудит (инспекционный контроль)

- 9.3.2.1 Надзорные аудиты (инспекционный контроль) — это аудиты, проводимые на местах, но они необязательно подразумевают полный аудит системы и должны планироваться вместе с другими мероприятиями по надзору таким образом, чтобы позволить органу по сертификации сохранять уверенность в том, что сертифицированная система менеджмента продолжает соответствовать требованиям в периоды между ресертификационными аудитами.
- 9.3.2.2 Надзорные аудиты (инспекционный контроль) должны проводиться, по крайней мере, один раз в год. Проведение первого надзорного аудита (инспекционного контроля) с момента первоначальной сертификации должно быть не позже, чем через 12 мес после последнего дня второго этапа аудита.

Программа надзорных аудитов (инспекционного контроля) должна предусматривать, по крайней мере, следующее:

- а) внутренние аудиты и анализ со стороны руководства;
- б) анализ действий, предпринятых в отношении несоответствий, выявленных в ходе предыдущего аудита;
- в) обращение с жалобами;
- г) результативность системы менеджмента в части достижения целей, установленных сертифицированным заказчиком;
- д) прогресс в реализации запланированных мероприятий, нацеленных на постоянное улучшение;
- е) непрерывное управление операциями;
- з) анализ изменений, а также
- и) использование знаков соответствия и/или любых других ссылок на сертификацию.



Аудит в соответствии со стандартом ISO 19011

Тимченко Виктор Владимирович
доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента
к.пед.н., доцент, аудитор интегрированных систем менеджмента EOQ

victor.timchenko@mail.ru

<http://herzen.spb.ru>

моб. 8 921 334 6207

(812) 5700875

Область применения

Международный стандарт ISO 19011 содержит руководство по принципам аудита, по менеджменту программ аудита, по проведению аудита систем менеджмента, а также по компетентности аудиторов систем менеджмента

Аудит -

- это систематический, независимый документированный процесс получения **свидетельств аудита** и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных **критериев аудита (ISO 19011)**

Задачи аудита

- подтверждение адекватности СМК требованиям стандарта и требованиям, установленным самой организацией;
- подтверждение пригодности политики организации и достижения целей организации в области качества;
- подтверждение выполнения запланированных мероприятий и достижения запланированных результатов;
- подтверждение устранения причин обнаруженных несоответствий и предупреждения их повторного возникновения;
- подтверждение устранения потенциальных несоответствий для предупреждения их возникновения;
- выявление возможности улучшений.

Принципы аудита

Принципы проведения аудита

Независимость – обеспечение беспристрастности и объективности заключений по результатам аудита

Подход, базирующийся на объективных свидетельствах – рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений по результатам аудита

Принципы, касающиеся аудиторов

Этичность поведения – основа профессионализма, соблюдение таких правил этики, как ответственность, честность, конфиденциальность и тактичность

Беспристрастность – обязательство представлять правдивый и точный отчет о проведенном аудите

Профессиональное внимание и профессиональная ответственность – прилежание и умение принимать правильные решения при проведении аудита, оправдывая доверие, возложенное на них заказчиком аудита и другими заинтересованными сторонами

Менеджмент программ аудита

Программа аудита – совокупность нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки и направленных на достижение определенной цели.

- п. 5.2 Цели и объем аудита
- п. 5.3 Ответственность за программу аудита, ресурсы и процедуры
- п. 5.4 Реализация программы аудита
- п. 5.5 Записи по программе аудита
- п. 5.6 Мониторинг и анализ программы аудита

Менеджмент программ аудита

Менеджмент программы аудита включает соответствующее планирование, предоставление ресурсов и установление процедур для проведения аудитов в соответствии с программой.

Регламентируется документированной процедурой.

Менеджмент программ аудита

(практические советы)

Примеры целей программ:

1. соответствовать требованиям по сертификации на соответствие стандарту
2. проверить соответствие контрактным требованиям
3. достичь и поддерживать доверие к возможностям поставщика
4. содействовать улучшению СМ

Пример программы аудитов СМК

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
_____ (Ф.И.О.)
« __ » _____ 20__ г.

ПРОГРАММА АУДИТОВ СМК на 200__ г.

№ аудита	Объект аудита	Цель аудита	Место проведения аудита	Месяц или № недели года	Критерии аудита (документ, на соответствие которому ведется проверка)	Фамилия, И.О. ведущего аудитора	Фамилия, И.О. аудиторов	Отметка о проведении аудита (дата)
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Представитель руководства по СМК

_____ (подпись) _____ (дата)

Действия при аудите

6.2 Организация проведения аудита

Назначение руководителя аудиторской группы
Определение целей, области и критериев аудита
Определение возможности проведения аудита
Формирование аудиторской команды

6.3 Анализа документов

6.4 Подготовка к проведению аудита на месте

Подготовка плана аудита
Распределение обязанностей в аудиторской группе
Подготовка рабочих документов

Действия при аудите (продолжение)

6.5 Проведение аудита на месте

Проведение вступительного совещания
Обмен информацией в ходе аудита
Роли и обязанности сопровождающих и наблюдателей
Сбор и проверка информации
Формирование выводов аудита
Подготовка заключения по результатам аудита
Проведение заключительного совещания

6.6 Подготовка, утверждение и рассылка отчета по аудиту

Подготовка отчета по аудиту
Утверждение и рассылка отчета по аудиту

6.7 Завершение аудита

6.8 Действия по результатам аудита

Документы, используемые при проведении аудиторской проверки

Опросный лист -

анкета, содержащая перечень вопросов для проверяемого подразделения или должностного лица, ответы на которые используются для предварительного оценивания объекта.

Контрольный вопросник (чек-

лист) - заранее составленный систематизированный перечень вопросов, ответы на которые позволяют аудитору получить в ходе аудита информацию о степени соответствия состояния объекта установленным требованиям.

Журнал аудитора (записи, которые ведет аудитор) - журнал или бланк, в котором аудитор фиксирует факты, результаты бесед, наблюдения и иную информацию, собранную в ходе конкретной аудиторской проверки.

Правила составления опросного листа

- Опросный лист содержит перечень вопросов для владельца процесса или руководителя подразделения для предварительной оценки объекта аудита.
- Вопросы, включаемые в опросный лист, строятся на основе анализируемых аудитором документов и касающихся наиболее существенных аспектов функционирования процесса, подлежащего аудиту.
- Вопросы формулируются лаконично, недвусмысленно, они должны быть понятны отвечающим и предусматривать только однозначный ответ («да» или «нет»).
- Вопросы должны формулироваться в определенной последовательности, чтобы служить своеобразным «путеводителем» для проведения аудиторской проверки.

Правила составления чек-листа

- Чек–лист готовится индивидуально каждым членом аудиторской группы, исходя из особенностей того задания, которое ему поручил ведущий аудитор
- Вопросы должны предоставлять возможность развернутых ответов
- Вопросы предназначены для получения аудитором свидетельств соответствия функционирующего процесса (подразделения) установленным требованиям
- Внимание при составлении чек–листа следует уделить:
 - отрицательным ответам в опросном листе,
 - контрольным точкам проверяемого объекта,
 - проблемам, выявленным в ходе предыдущих аудитов,
 - проблемам, возникающим при взаимодействии процесса (подразделения) с другими процессами (подразделениями)

Вопросы для аудита документа СМК

Элементы экспертизы	Вопросы для экспертной оценки
Обоснованность документа	1 Необходим ли данный документ?
Адекватность документа	2 Правильно ли отражены в документе требования международного стандарта ИСО 9001?
Соответствие документа	3 Полностью ли отражены в документе требования международного стандарта? 4 Имеется ли во вводной части документа ссылка на конкретные пункты международного стандарта?
Непротиворечивость документа	5 Согласованы ли требования данного документа с требованиями других документов СМК?
Идентификация документа	6 Правильно ли идентифицирован документ (соответствует ли его наименование, обозначение (код) установленным требованиям)?
Статус документа	7 Достаточно ли полномочий должностного лица, утвердившего документ, для обязательного исполнения его требований всем указанным в документе персоналом?
Область применения	8 Правильно ли установлена область документирования, указанная в наименовании документа?

Вопросы для аудита документа СМК (2 слайд)

Элементы экспертизы	Вопросы для экспертной оценки
Область применения	9 Перечислены ли все конкретные руководители (специалисты), для которых требования документа обязательны?
Нормативные ссылки	10 Раскрыты ли полное наименование, обозначение и год введения каждого нормативного источника, на который дана ссылка в тексте документа?
Термины и определения	11 Приведены ли определения ключевых слов, используемых в документе? 12 Даны ли ссылки на нормативные источники, из которых заимствованы приведенные в документе определения?
Цель регламентируемой в документе деятельности	13 Правильно ли сформулирована цель процесса (деятельности), регламентированной в документе?
Системность изложения требований	14 Изложены ли требования к деятельности в определенном порядке или представляют собой набор не связанных (не четко связанных) между собой отдельных действий? 15 Имеется ли графическое изображение последовательности регламентируемых действий в виде схемы или алгоритма, облегчающих понимание установленного в документе порядка действий?

Вопросы для аудита документа СМК (3 слайд)

Элементы экспертизы	Вопросы для экспертной оценки
Полнота изложения требований	16 Дает ли изложение установленных в документе требований необходимое и достаточное представление о том, <i>что, кем, как и когда</i> осуществляется деятельность, и в каких формах регистрируются ход и результаты регламентированной деятельности? 17 Установлена ли в документе возможность количественной оценки результатов регламентированной деятельности?
Понятность документа	18 Изложен ли текст документа простым, ясным языком (не применяются ли в нем обороты разговорной речи, произвольные словосочетания и необщепринятые сокращения слов и выражений)? 19 Не перегружен ли документ избыточной для его пользователей информацией?
Оформление документа	20 Соответствует ли оформление документа установленным требованиям?

Оценка рисков

	Очень невероятный	Невероятный	Редко случается	Время от времени	Достаточно регулярный
Отсутствие эффекта					
Незначительный эффект					
Слабый эффект					
Значительный эффект					
Большой эффект					
Очень большой эффект					

Рекомендуемая литература

- Иняц Ненад Интегрированные системы менеджмента на основе стандарта ISO 9001. Малая энциклопедия качественного управления. Том 1. – Ярославль: Издательский дом Н.П.Пастухова, 2012
- Окрепилов В.В. Менеджмент качества: учебник для вузов. 5-е издание. - СПб., 2013.
- Руководство к интеграции систем менеджмента: / Д. А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский – СПб.: Ассоциация по сертификации «Русский Регистр», 2008. – 122 с. ISBN 978-5-91492-018-7

Рекомендуемая литература

- Менеджмент. Абчук В.А., Тимченко В.В., Трапицын С. Ю. / Учебник для вузов. – СПб.: Книжный дом, 2008.
- Иняц Н. Малая энциклопедия качества. В трех частях. Часть 3. Современная история качества / Под общей ред. Ю.В. Василькова и Н.Н. Аниськиной / Пер. с хорватского Л.Н. Белинькой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 224 с.
- Голубева Т.Г. Процессный подход к управлению организацией. Конспект лекции. – М.: Фонд «Европейский центр по качеству», 2006. – 64 с.
- Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 286 с.

Рекомендуемая литература

- Аниськина Н.Н., Громова Л.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. Управление развитием вуза на основе системы менеджмента качества. Научно-методическое пособие — СПб.: «Книжный дом», 2008. – 174 с.
- Тимченко В.В., Трапицын С.Ю., Жарова М.В. Системы менеджмента качества в образовании. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2008. – 174 с.
- Тимченко В.В. Методика реализации проекта системы менеджмента качества в вузе. Программа повышения квалификации – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2008. – 127 с.
- Громова Л.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. Методика подготовки к сертификации системы менеджмента качества университета в соответствии с требованиями ISO 9001 / Под ред. В.П. Соломина – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2008. – 170 с.

Ссылки в Интернет

- <http://gost.ru/> - официальный сайт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии РФ
- <http://www.iso.org/iso/> - сайт Международной организации по стандартизации
- <http://www.fsa.gov.ru> – Федеральная служба по аккредитации РФ
- <http://www.eqc.ru> – Европейский центр по качеству (Москва)
- <http://www.stq.ru> – издательство «Стандарты и качество»
- <http://www.quality21.ru> - портал «Качество XXI век»
- <http://www.garm.ru> – сайт Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П.Пастухова (Ярославль)
- <http://www.qualityaustria.at> – сайт органа по сертификации Qualityaustria

Журналы

- «Стандарты и качество»
- «Методы менеджмента качества»
- «Деловое совершенство»