



# 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](mailto:victor.timchenko@mail.ru)

+79213346207

<http://herzen.spb.ru>

(812) 314 6042

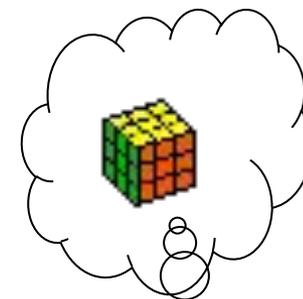
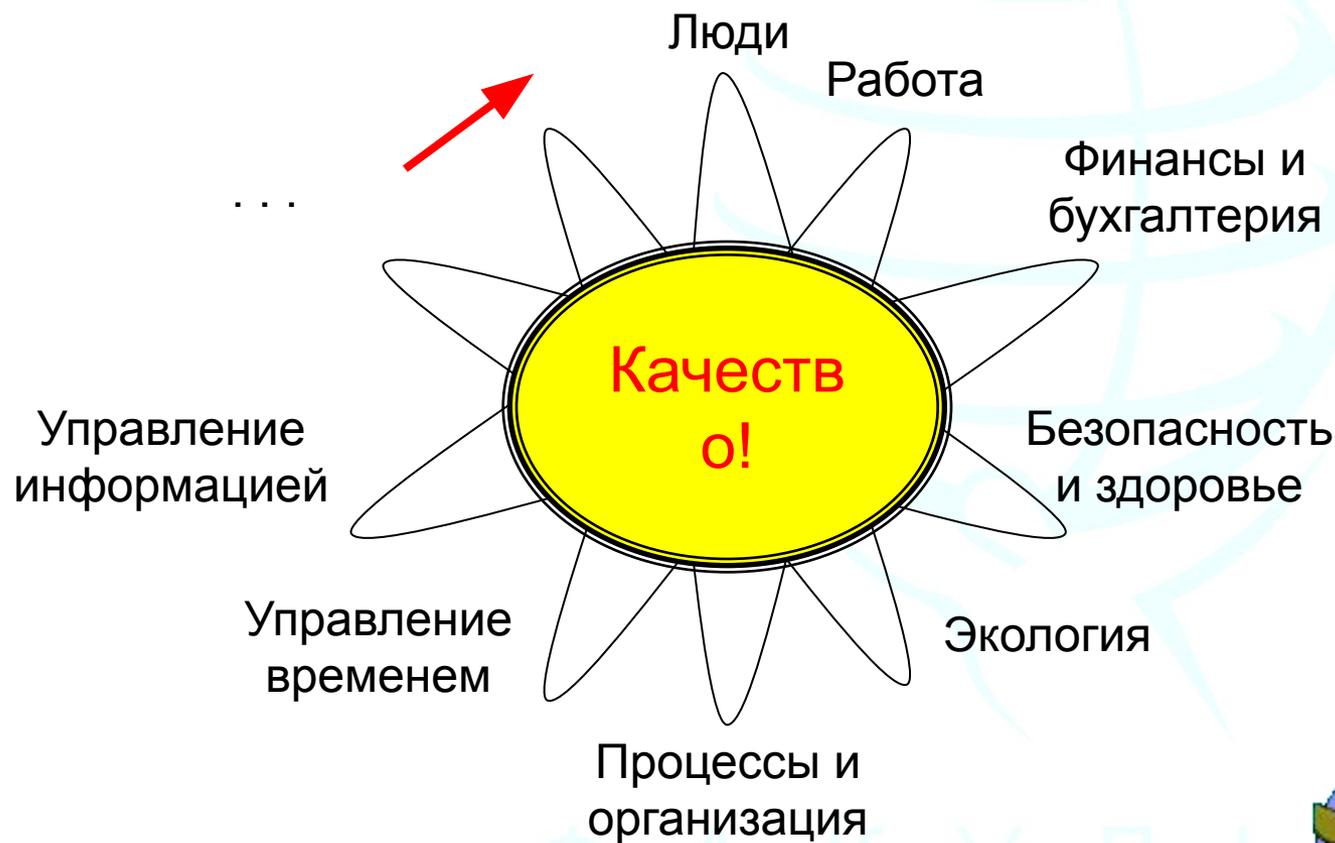
(812) 570 0875

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

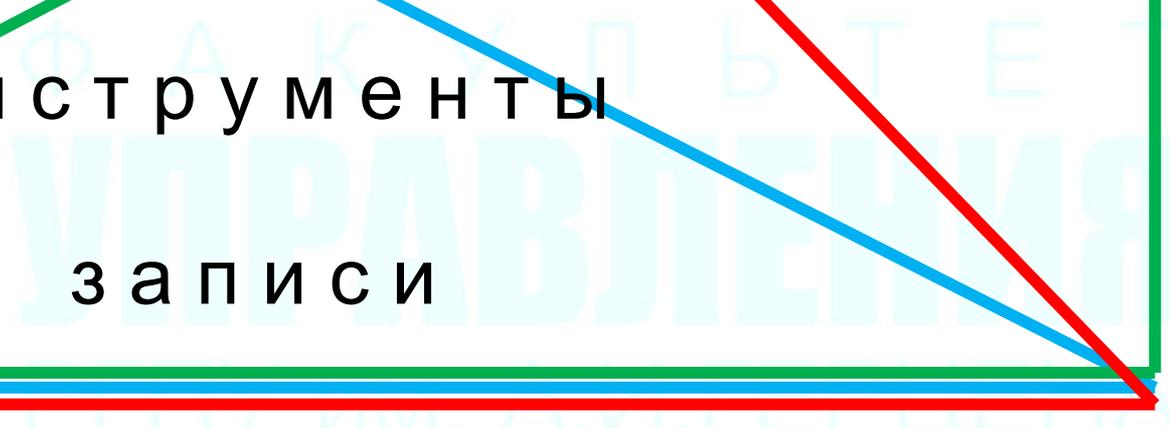
СЭМ

цели

процессы

инструменты

записи



# 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**

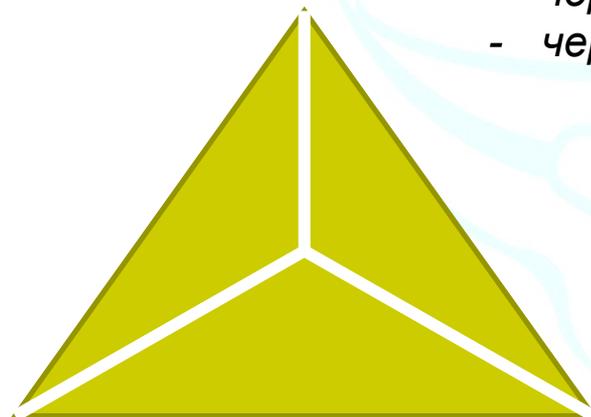
# Выводы

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

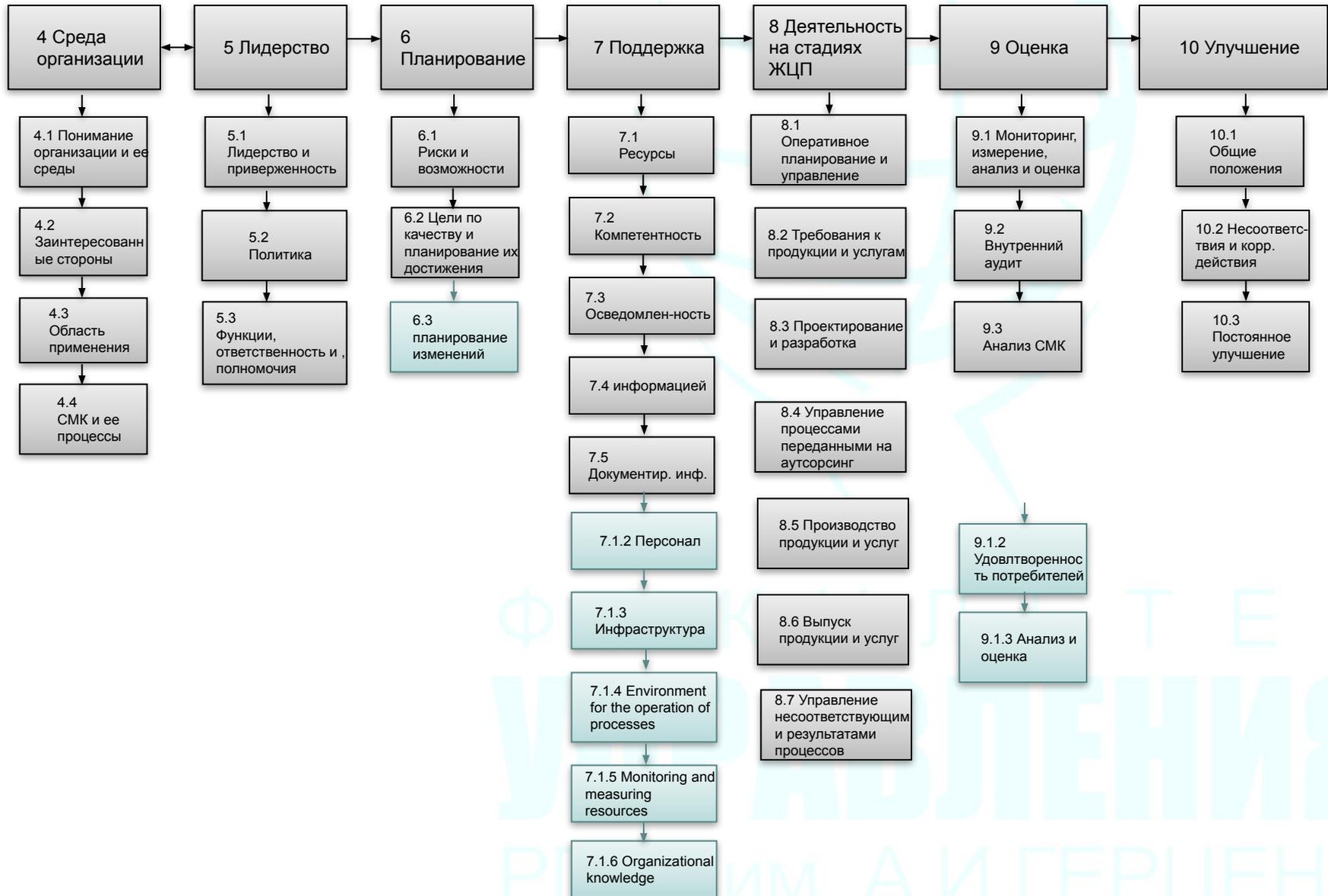
## Методы

- 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**

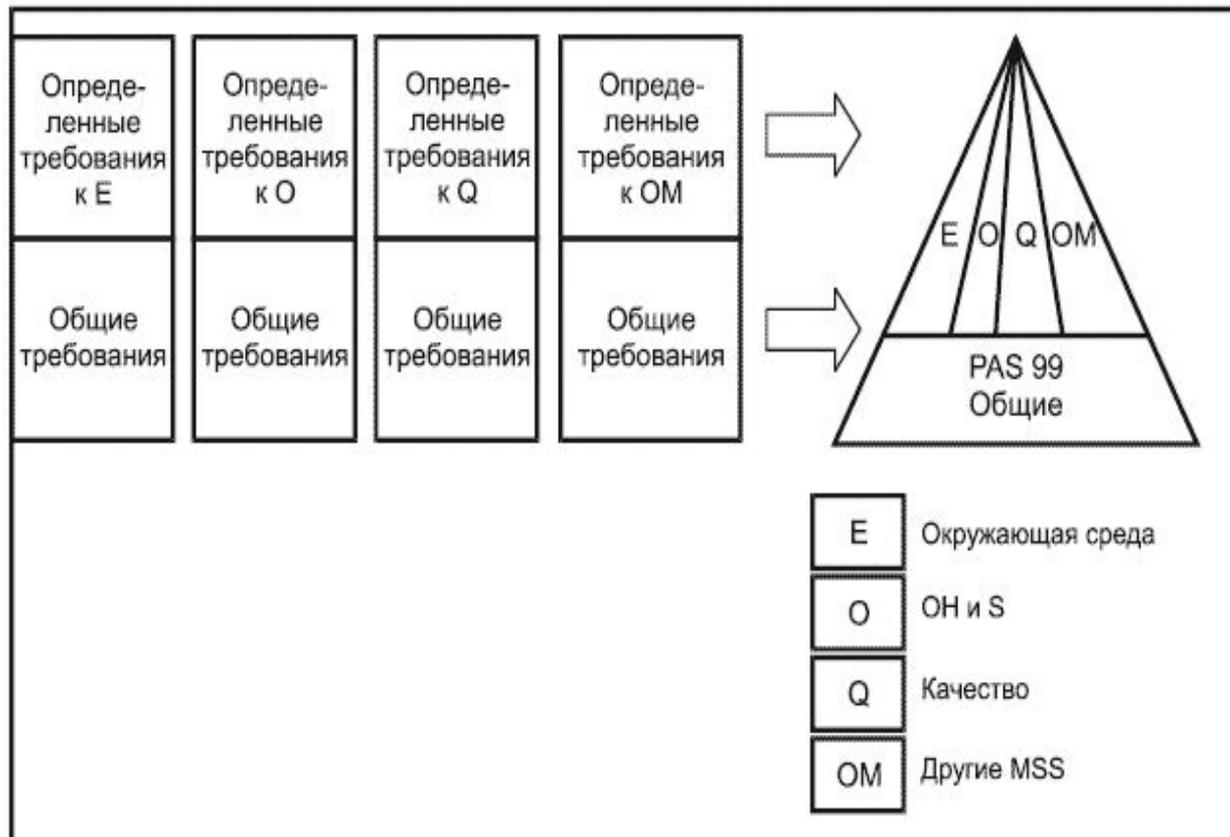
ОКС 03.100

**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

## Действие

### 4.7 Анализ со стороны руководства

- 4.7.1 Общая информация
- 4.7.2 Входные данные
- 4.7.3 Выходные данные

### 4.6 Улучшение

- 4.6.1 Общая информация
- 4.6.2 Корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению

## Проверка

### 4.5 Оценка производительности

- 4.5.1 Мониторинг и измерение
- 4.5.2 Оценка соответствия
- 4.5.3 Внутренний аудит (проверка)
- 4.5.4 Управление несоответствующей продукцией

Анализ со стороны руководства

Улучшение

Оценка производительности

Система менеджмента

4.1 Общие требования

Политика

Планирование

Внедрение и производственный процесс

## Планирование

### 4.2 Политика системы менеджмента

### 4.3 Планирование

- 4.3.1 Идентификация и оценка аспектов, воздействий и рисков
- 4.3.2 Идентификация законодательных и других требований
- 4.3.3 Планирование вероятности
- 4.3.4 Цели
- 4.3.5 Организационная структура, роли, обязанности и полномочия

## Действия

### 4.4 Внедрение и производственный процесс

- 4.4.1 Управление производственным процессом
- 4.4.2 Менеджмент ресурсов
- 4.4.3 Требования к документации
- 4.4.4 Обмен информацией

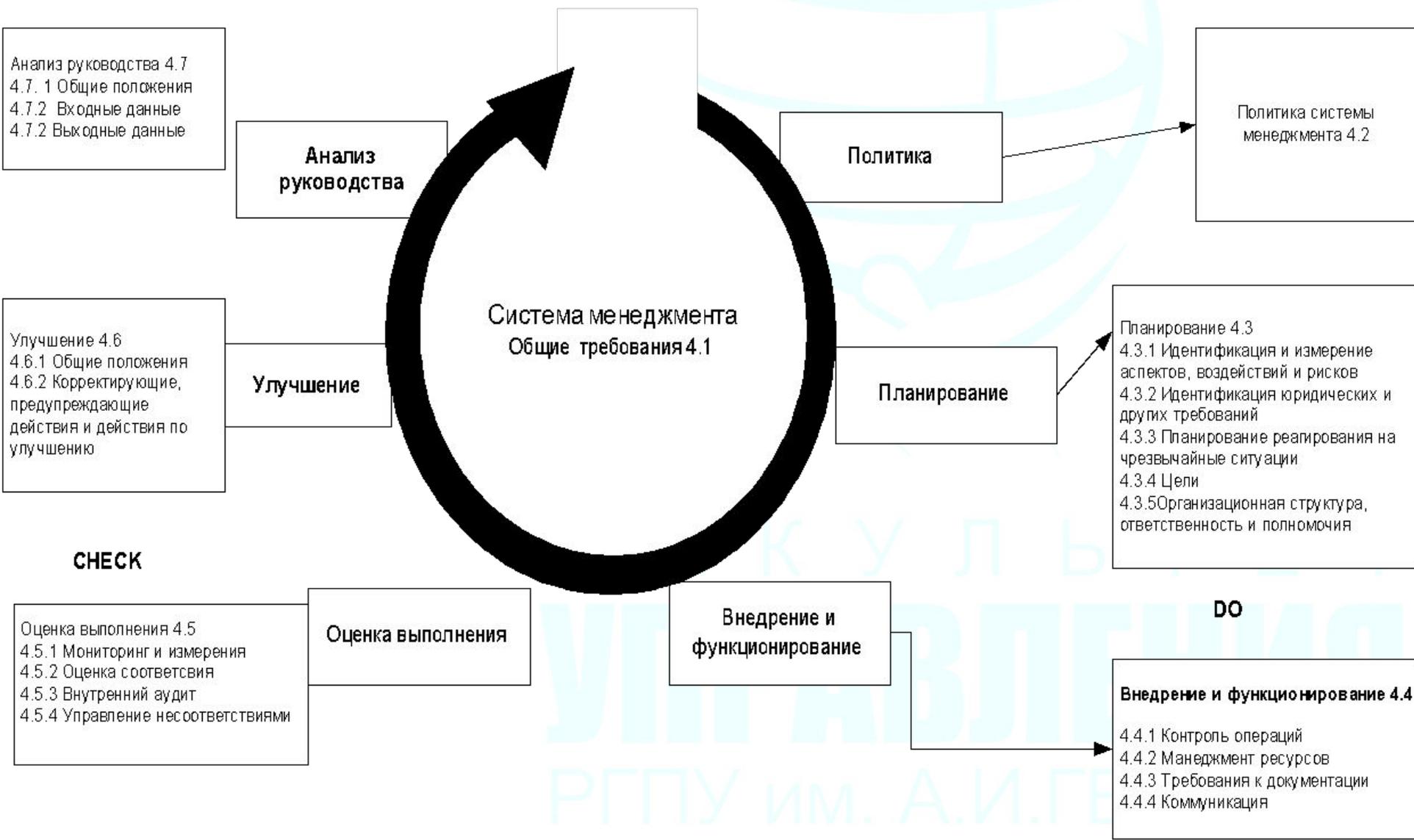
# Британский стандарт PAS 99:2006

- 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



# 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**

УПРАВЛЕНИЯ

РГПУ им. А.И.ГЕРЦЕНА

# 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...
- П р и м е ч а н и е 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:

- a) внутренние аудиты и анализ со стороны руководства;
- b) анализ действий, предпринятых в отношении несоответствий, выявленных в ходе предыдущего аудита;
- c) обращение с жалобами;
- d) результативность системы менеджмента в части достижения целей, установленных сертифицированным заказчиком;
- e) прогресс в реализации запланированных мероприятий, нацеленных на постоянное улучшение;
- f) непрерывное управление операциями;
- g) анализ изменений, а также
- h) 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](mailto: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
<b>Область применения</b>	9 Перечислены ли все конкретные руководители (специалисты), для которых требования документа обязательны?
<b>Нормативные ссылки</b>	10 Раскрыты ли полное наименование, обозначение и год введения каждого нормативного источника, на который дана ссылка в тексте документа?
<b>Термины и определения</b>	11 Приведены ли определения ключевых слов, используемых в документе? 12 Даны ли ссылки на нормативные источники, из которых заимствованы приведенные в документе определения?
<b>Цель регламентируемой в документе деятельности</b>	13 Правильно ли сформулирована цель процесса (деятельности), регламентированной в документе?
<b>Системность изложения требований</b>	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
<b>Полнота изложения требований</b>	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?
<b>Понятность документа</b>	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?
<b>Оформление документа</b>	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»