

**Разработка и реализация программ  
внедрения систем менеджмента.  
Аудит систем менеджмента.  
Добровольная сертификация систем  
менеджмента**

**«Современные системы менеджмента: теория,  
стандарты, практика»  
для направления подготовки магистров 38.04.02  
«Менеджмент»  
по программе «Общий и стратегический  
менеджмент»**

## II менеджмента качества организации.

этап разработки состоит из подготовительного этапа, проектирования процессной модели СМК и ее документирование в соответствии с нормативными требованиями.

На подготовительном этапе ответственный за СМК формирует координирующий орган (например, Совет по качеству) и рабочую группу по разработке СМК. Предназначение Совета по качеству состоит в осуществлении организационного руководства всеми структурными подразделениями организации, вошедшими в область применения СМК.

Важную роль в реализации подготовительного этапа формирования СМК играет выделение необходимых ресурсов.

Одним из важнейших процессов при формировании СМК организации является обучение руководителей и сотрудников.

На подготовительном этапе необходимо также сделать анализ требований к создаваемой СМК, выдвигаемых основными заинтересованными сторонами, а также определить организационно-методические подходы для ее создания

Формально завершением подготовительного этапа и переходом к началу следующего является появление приказа о разработке СМК организации. После анализа проекта приказа о разработке СМК, он издается и вступает в силу. С момента его выхода начинается отсчет времени начала разработки СМК организации.

Рассмотрим, как может проводиться документирование СМК. В п. 4.4.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 указывается, что «организация должна в необходимом объеме:

- а. разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для обеспечения функционирования процессов;
- б. регистрировать и сохранять документированную информацию для обеспечения уверенности в том, что эти процессы осуществляются в соответствии с тем, как это было запланировано».

На этапе документирования СМК рабочая группа, опираясь на анализ уже существующей и применяемой в организации документированной информации, может разработать ее иерархию, с учетом требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Руководство по качеству может является основным документом СМК организации. Первым, кто предложил создать Руководство по качеству, был В. Масинг (Германия). Первое Руководство появилось в Японии в середине 50-х годов в виде справочника по контролю «HDBK Quality Control» для трех уровней фирменной иерархии: цеховым руководителям, ИТР и руководителям фирмы. На основании изучения литературных источников можно сделать заключение, что Руководство по качеству организации предназначено для двух целей:

1. Использование для внутренних потребностей:

- служит справочником для его руководителей и сотрудников, так как включает описание СМК организации; термины и определения, которыми она пользуется; перечень справочных материалов;
- является основой для высшего руководства организации по совершенствованию и эффективному использованию СМК для достижения установленных целей в области качества;
- устанавливает и доводит до сотрудников организации политику в области качества, а также стратегические (программные) заявления, касающиеся его основных целей и направлений деятельности;
- является материалом для проведения внутренних аудитов;
- используется для обучения руководителей и сотрудников

Использование для внешних потребностей:

- является документом, демонстрирующим соответствие деятельности организации требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, стандартов и директив, требованиям заинтересованных сторон и другим;
- служит демонстрационным документом для внешних организаций и всех заинтересованных сторон организации, например, потребителей, партнеров, поставщиков, органов государственной власти и надзорных органов и других.

## **Когда в организации документируют СМК рекомендуется членам рабочей группы сделать следующее:**

- обязательно должен быть затронут и огромный пласт уже существующей в организации документации нижних уровней. Необходимо его собрать и проанализировать на соответствие предъявляемых требований. Это осуществляется, прежде всего, непосредственно при разработке документированных процедур, регламентов, информационных карт процессов. В процессе документирования СМК;
- составить перечень уже имеющейся и применяемой в организации документированной информации: процедуры, регламенты, технологические инструкции и регламенты, рабочие инструкции, положения и другие;

- путем анкетирования и интервью руководителей и персонала структурных подразделений собрать данные о существующей СМК, ее процессах, документированной информации;
- классифицировать имеющуюся документированную информацию согласно определенной иерархии документации СМК.
- Таким образом, проводится классификация, упорядочивание и идентификация документированной информации, включая записи, которая входит в иерархию документации СМК.

## Процедура «Управление документированной информацией»

Первым разделом процедуры организации, например, стандарта организации (СТО), является «Назначение и область применения»

Второй раздел СТО называется «Описание» и включает семь подразделов: «2.1 Структура документов системы менеджмента качества» и «2.2 Этапы управления документами системы менеджмента качества».

В третьем подразделе «2.3 Разработка и оформление документов системы менеджмента качества», п. 2.3.1 указывается, что «оформление документов СМК должно обеспечивать их однозначную идентификацию, восстанавливаемость и проверку на адекватность. Оформление документа СМК включает в себя: заполнение колонтитулов и реквизитов документа; разработку текста документа; графическое описание процедур (при необходимости), с использованием символьных обозначений».

В разделе «2.3.3 Разработка текста документа» кратко указывается, что называется тем или иным документом СМК организации (Руководство по качеству, информационная карта, СТО и, по желанию, другие документы). В подразделе «2.4 Индексация и регистрация документов системы менеджмента качества» отмечается, что «движение документов любого вида (входящих, исходящих и внутренних) сопровождается их регистрацией».

Раздел «2.5 Проверка, согласование, утверждение, распространение, актуализация и хранение документов системы менеджмента качества» включает описание этих процессов.

Раздел «2.6 Управление входящей и исходящей документацией» включает описание процессов.

В разделе «2.7 Управление нормативной и нормативно-правовой документацией»

Раздел 3 «Ответственность и полномочия» описывает ответственных за этапы управления документами. В разделе 4 «Документация» указывается, какие документы использованы в данном стандарте организации.

## **Аудитор должен быть:**

- этичным, т. е. справедливым, правдивым, искренним, вежливым;
- дипломатичным, т. е. тактичным в отношениях с людьми;
- наблюдательным; восприимчивым, т. е. способным предчувствовать и правильно понимать ситуацию;
- гибким, т. е. легко адаптироваться в различных ситуациях;
- упорным, т. е. умеющим сосредоточиться на достижении целей;
- решительным, т. е. вовремя принимать решения, основанные на логических рассуждениях и анализе;
- уверенным, т. е. действовать независимо и в то же время эффективно сотрудничать с другими;
- реалистичным и объективным.

## **В подразделе «Реализация внутреннего аудита и анализ его результатов» представлены следующие этапы:**

- 1) Уведомление и доведение плана аудита до проверяемого подразделения.
- 2) Проведение совещания с проверяемым подразделением.
- 3) Проведение аудита.

В разделе «**Документация процесса и управление документированной информацией при проведении внутренних аудитов**», представлен перечень документов, регламентирующими процесс внутреннего аудита:

- ГОСТ Р ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента»;
- Положение о службе качества;
- Должностная инструкция руководителя службы качества;
- Инструкция по деятельности руководителя группы внутренних аудиторов;
- Инструкция по деятельности внутренних аудиторов;
- Инструкция по деятельности уполномоченных по качеству структурных подразделений.

## Этап внедрения системы менеджмента качества организации

**Социально-психологические аспекты** при внедрении на предприятии стандартов ИСО семейства 9000

**Аспект первый:** трудность принятия решения о применении стандартов ИСО в организации.

**Аспект второй:** необходимость изменения отношения к системе качества.

**Аспект третий:** повышение ответственности организации за выбор методов решения проблем качества.

**Аспект четвертый:** изменение отношения к управлению организации.

**Аспект пятый:** участие в работе по качеству всего персонала организации.

**Аспект шестой:** повышенная роль руководителя организации в обеспечении качества.

**Аспект седьмой:** необходимость документирования СМК.

## **Аудит систем менеджмента**

Согласно ИСО 19011 «Руководящие указания по проведению аудитов (проверок) систем менеджмента», аудит (audit) – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Различают внутренний и внешний аудиты. Внутренний аудит, иногда называемый аудитом первой стороной, проводится обычно самой организацией (или от её имени) для внутренних целей и может служить основанием для самооценки и декларации о соответствии.

Внешний аудит включает аудит, осуществляемый внешними организациями. При этом аудит может проводиться второй или третьей стороной. Аудит второй стороной проводится заинтересованными в деятельности организации (например, потребителями или другими лицами от их имени). Такой аудит может служить основанием для одобрения системы проверяющей стороной. Аудит третьей стороной осуществляется независимыми внешними организациями

## Этический кодекс аудитора

С 1 января 2013 г. введен в действие Кодекс профессиональной этики аудиторов, одобренный Советом по аудиторской деятельности при Минфине России 22 марта 2012 г. С 01 января 2018 года вступила в силу новая редакция. Данный Кодекс — это подробный официальный перечень ценностей и принципов, которыми руководствуется аудиторы России при осуществлении профессиональной деятельности.

Статьей 7 Федерального закона от 30.12.08 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (ред. 31.12.2017) Кодекс профессиональной этики аудиторов определен как свод правил поведения, обязательных для соблюдения аудиторскими организациями, аудиторами при осуществлении ими аудиторской деятельности.

## Добровольная сертификация систем менеджмента

В Российской Федерации подтверждение соответствия может носить добровольный или обязательный характер. В зависимости от вида устанавливаются формы подтверждения соответствия. Формой добровольного подтверждения соответствия является добровольная сертификация, обязательное подтверждение соответствия может осуществляться в двух формах: принятия декларации о соответствии (декларирование соответствия) или обязательной сертификации.

Декларирование соответствия – форма подтверждения соответствия показателей продукции требованиям соответствующего технического регламента. Сертификация – форма подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, документам по стандартизации или условиям договоров, осуществляемая органом по сертификации с участием испытательной лаборатории.

Добровольная сертификация проводится в соответствии с ФЗ «О техническом регулировании» (**Федеральный закон "О**