Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Ульяновский государственный технический университет

В. В. Ефимов, А. Н. Туманова

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАЧЕСТВА И САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Ульяновск
2007

УДК 657.6 (075)
ББК 65.053 я7
Е 91

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия.

Рецензенты: д-р эконом. наук, профессор, Е.М. Белый,
Старший преподаватель, консультант по СМК, Р.С.Бейсова

Ефимов, В. В.
Е 91 Внутренний аудит качества и самооценка организации: учебное пособие/ В. В. Ефимов, А. Н. Туманова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 123 с.

ISBN 978-5-89146-900-0

Рассматриваются основные понятия по внутреннему аудиту качества и проблемы самооценки организации.

Приводятся основные модели и методы самооценки организации.

Учебное пособие предназначено для студентов по специальности «Управление качеством», а также для предприятий и организаций, занимающихся внедрением систем менеджмента качества.

УДК 657.6 (075)
ББК 65.053 я7

© В. В. Ефимов, А. Н. Туманова, 2007

ISBN 978-5-89146-900-0 © Оформление. УлГТУ, 2007

ВВЕДЕНИЕ

Без сомнения, в современных рыночных условиях главным критерием конкурентоспособности является качество. Современная компания не может стабильно приносить доход, если качество не является краеугольным камнем ее политики.

В настоящее время самой популярной формой признания усилий компании по обеспечению качества продукции или услуг для потребителя является *сертификация* ее системы менеджмента качества на соответствие международным стандартам ИСО серии 9000 (МС ИСО 9000). На основе требований, содержащихся в этих стандартах, компании разрабатывают собственные системы менеджмента качества и предъявляют их для сертификации в авторитетные независимые органы, проводящие соответствующие проверки. Такие проверки называются *внешним аудитом качества*. При успешном прохождении такой проверки компания получает *сертификат*, свидетельствующий о том, что система менеджмента качества соответствует требованиям МС ИСО 9000.

Между тем, в настоящее время на российских предприятиях недостаточно внимания уделяется *внутреннему аудиту качества*, проводимому силами самой организации. Однако именно внутренний аудит качества в первую очередь дает возможность определить, насколько обязательные и принятые по собственному усмотрению процедуры и запланированные мероприятия правильно составлены, выполняются и направлены на предупреждение отрицательных последствий.

В то же время усиливается взаимодействие *внешнего* и *внутреннего аудита* качества (стандарты *внешнего аудита* предусматривают использование работы *внутренних аудиторов* при проведении *аудиторских проверок*).

Первоначально аудит возник в финансовой области. Постепенно его применение распространилось и на другие категории, такие как качество и окружающая среда. По мере развития концепции обеспечения качества, значение аудитов в этой области росло. Аудиты стали разделять на аудит продукции, процессов и систем качества. После появления в 1987 г. стандартов ИСО серии 9000 широкое распространение получили аудиты систем менеджмента качества.

Принципиальное преимущество международных стандартов для развивающихся и переходных экономик состоит в том, что эти стандарты содержат в себе большие возможности для развития организаций и предприятий различных сфер деятельности. Благодаря стандартам ИСО серии 9000 в организациях вводятся внутренний аудит и анализ со стороны руководства, из которых выросла и получила широкое распространение *самооценка*, охватывающая всю деятельность организации.

Несомненно, самооценка имеет более широкую область применения, чем традиционная оценка качества. Ее конечная цель — определение слабых и сильных

сторон в деятельности компании и планирование мероприятий, позволяющих привести возможности компании в соответствие ее миссиям и целям.

Поскольку в ходе аудитов проверяют соответствие хорошо отлаженных областей деятельности компании заранее установленным правилам и стандартам, проверки обычно касаются ощутимых характеристик, которые можно измерить или оценить с достаточной объективностью.

Для процессов самооценки ситуация иная, поскольку они охватывают всю систему компании. При таком охвате возникают дополнительные трудности, связанные не только с увеличением числа оцениваемых характеристик, но и с необходимостью учета многих неощутимых характеристик, которые бывает трудно измерить или даже оценить. Типичными примерами областей, где преобладают такие неощутимые факторы, служат подсистемы менеджмента и человеческих ресурсов. В то же время отличие компаний, превосходящих по результатам своей деятельности другие компании, во многом определяется именно неощутимыми характеристиками, и поэтому их необходимо также учитывать.

Очевидно, что любые оценки опираются на *модели*. Главная трудность при глобальном подходе к оценке компании состоит в выборе надлежащей модели. Оценка значима только тогда, когда значима выбранная модель. Основным принципом здесь является гибкость. Модель должна соответствовать реальной ситуации и модифицироваться при изменении действующих факторов и условий ее применения. Постоянно должна проверяться совместимость модели с полученными результатами.

Однако, существующие модели (модель TQM, модели, используемые при соискании премий по качеству) могут не отвечать потребностям самооценки частично из-за того, что компании стремятся применять модели такими, какие они есть, не приспосабливая их к собственной конкретной ситуации. Если самооценку проводить по *моделям премий*, она неизбежно будет недостаточно гибкой. Полная отдача от самооценки может быть получена лишь в том случае, когда компания станет абсолютно свободно приспосабливать модель (и подход) к своим собственным нуждам и достигать главной цели самооценки — постоянного улучшения.

Поэтому очень важно правильно выбрать либо разработать подходящую модель для проведения самооценки организации с учетом специфики ее деятельности.

В данном учебном пособии подробно рассматриваются порядок проведения внутреннего аудита и самооценки в организации. Также даны рекомендации по применению моделей качества для проведения самооценки.

ГЛАВА 1.
ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Общие положения по внутреннему аудиту

Внутренние аудиты (проверки) являются высшей формой контроля руководством системы менеджмента качества предприятия. Они проводятся для того, чтобы определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001:2000, а также требованиям, разработанным самой организацией.

Результаты внутренних проверок служат основой входных данных для анализа со стороны руководства и позволяют организации декларировать свое соответствие ИСО 9000. Поэтому немаловажен вопрос, как правильно запланировать, организовать и провести проверки, а затем — проанализировать их результаты.

Прежде чем рассматривать порядок проведения внутреннего аудита, дадим определение аудиту качества, рассмотрим типы и виды аудитов.

1.2. Понятия и виды аудита

Большинство авторов, рассматривая аудит качества, делают ссылку на определение, приводимое в стандарте ГОСТ Р ИСО 19011-2003 «Руководящие указания по аудиту СМК и/или систем экологического менеджмента».

Аудит качества - это систематический независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки) [9].

Тем не менее ряд авторов отошли от стандарта и расширили определение понятия аудита.

И. И. Мазур [10] определяет *аудит качества* как «систематическое и независимое исследование, проводящееся для того, чтобы установить, соответствует ли деятельность в области качества запланированным требованиям, насколько эффективно эти требования реализуются и пригодны ли они для достижения поставленных целей».

В. В. Мишин в своей работе [12] подробно рассматривает различные определения аудита, причем как в контексте менеджмента качества, так и аудит финансовой области. Учитывая цели данного пособия, не будем останавливаться на аудите финансового характера, а приведем ряд выводов, полученных В. В. Мишиным в результате его исследования.

В. В. Мишин подходит к понятию аудита несколько шире других авторов и предлагает охарактеризовать аудит следующим образом:

• признавать аудит не только предпринимательской деятельностью по независимой проверке, проводимой свободной от аудируемой (проверяемой) организации третьей стороной, но и

а) работой некоммерческого вида (проводимой, например, второй стороной — союзами потребителей и т. п.) и

б) работой внутреннего характера (проводимой, в частности, подразделениями и определенными работниками своей организации или от их имени другой организацией, а также работой, осуществляемой непосредственно самими работниками на основе самооценки системы, подсистемы и т. п.);

• распространять возможную сферу проверок на весь спектр деятельности предприятия во внешней среде, а не только на бухгалтерский учет и финансовую (бухгалтерскую) отчетность или только отдельные подсистемы предприятия (например, только на систему менеджмента качества и/или подсистему управления охраной окружающей среды) [12].

Пожалуй, все приведенные источники дают общее представление об аудите качества, не выделяя отдельно понятие внутреннего аудита.

В. В. Бурцев в статье «Внутренний аудит компании: вопросы организации и управления» [2] приводит следующее определение:

Внутренний аудит — это регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации[2].

Согласно стандарту *ГОСТ Р. ИСО 19011 – 2003 «Руководящие указания по аудиту СМК и/или систем экологического менеджмента» м*ожно выделить следующие *категории аудита* [9]:

• *внутренние аудиты,* называемые аудитами первой стороной, проводятся самой организацией или от ее имени для анализа со стороны руководства или других внутренних целей и могут формировать основу для декларации организации о соответствии. Во многих случаях, особенно в малых организациях, может быть продемонстрирована независимость в виде свободы от ответственности за проверяемую работу (деятельность);

• *внешние аудиты* включают аудиты, называемые обычно аудитами второй и третьей сторонами. Аудиты второй стороной проводятся теми сторонами, которые заинтересованы в деятельности организации, например потребителями или другими лицами от их имени. Аудиты третьей стороной проводятся внешними независимыми аудиторскими организациями, например такими, которые обеспечивают сертификацию / регистрацию соответствия стандартам ИСО 9001 или 14001;

• *комплексный аудит,* когда проводится аудит двух или более систем

менеджмента одновременно;

• *совместный аудит*, когда две или более аудиторских организаций сотрудничают в проведении аудита одной проверяемой организации.

Проверка качества в основном относится:

• *к системам менеджмента качества* (внешние аудиторы проверяют, как выполняются требования стандарта, на соответствие которому сертифицированы системы менеджмента; при внутренней проверке обычно существует программа, в которой указано, какие процессы и какой системы надо проверять; внутренним аудиторам реже приходится работать со всеми процессами, а чаще только с определенным их набором, имеющим отношение к проверяемым подразделениям);

• *к продукции* (техническим, программным средствам, перерабатываемым материалам, услугам).

Таким образом, различают следующие *типы аудита* [1,9]:

1. Аудит на адекватность.

Аудит на адекватность устанавливает степень соответствия системы документов, представленной руководством по качеству и сборником процедур, требованиям применяемых стандартов.

2. Аудит на соответствие.

Аудит на соответствие — устанавливает степень понимания, выполнения и соблюдения персоналом документированной системы, т. е. аудитор ищет соответствие между запланированными целями в области качества непосредственно на рабочем месте и оценивает:

- в каком порядке, при взаимодействии с кем, на основании каких требований, в течение какого времени и как именно проверяемое подразделение выполняет требования СМК?

- как подразделение документально подтверждает факт пооперационного выполнения установленного порядка?

- как именно исполнители на своем рабочем месте выполняют конкретную процедуру и фиксируют ее фактическое выполнение?

- чем подтверждается качество процесса, продукции/ услуги и его улучшение?

3. Аудит продукции /проекта/ процесса.

Это *вертикальный (сквозной) аудит*, при котором рассматривается вся система производства определенной продукции или услуги. Этот тип аудита используется обычно при проверке отдельного проекта, или если это специально оговорено в контракте.

Кроме того, следует указать ряд важных терминов и определений, касающихся аудита, приведенных в стандарте *ГОСТ Р ИСО 19011-2003 «Руководящие указания по аудиту СМК и/или систем экологического менеджмента»:*

Критерии аудита — совокупность политики, процедур или требований.

Критерии аудита используют для сопоставления с ними свидетельств аудита [9].

Критерии аудита могут присутствовать в стандарте, условиях контракта, документации системы качества, программах качества.

Свидетельство аудита — записи, изложение фактов или другой информации, связанной с критериями аудита, которая может быть перепроверена.

Выводы (наблюдения) аудита — результат оценки собранных свидетельств аудита на соответствие критериям аудита. Выводы аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита или на возможности улучшения [9].

Программа аудита — совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

План аудита — описание работ и их распределение по какому-либо аудиту.

Область распространения аудита — степень глубины и границы аудита.

1.3. Цели и задачи внутреннего аудита

Целями аудита качества являются:

1. Оценить адекватность и эффективность мероприятий по качеству внутри организации путем сбора и использования объективных доказательств.

2. Определить и зарегистрировать примеры несоответствий мероприятий по качеству и указать, если это возможно, причины.

Аудит можно определить как действия по сбору информации, позволяющей оценить потребность в улучшении или корректирующих действиях. Это не инспекция, не определение виновника, и это должен помнить аудитор и объяснять тем, кого он проверяет [1, 12].

Деятельность внутренних аудиторов для органов управления организацией имеет *информационное и консультационное* значение. Внутренний аудит как постоянная деятельность в СМК складывается из конкретных аудитов, осуществляемых в рамках определенных заданий и позволяет организации решать следующие *задачи*[1, 2, 12]:

- подтверждение соответствия деятельности и ее результатов в СМК установленным требованиям;
- подтверждение достижения целей в области качества;
- подтверждение выполнения регламентирующих, законодательных, контрактных требований;
- анализ и устранение причин выявленных несоответствий;
- предотвращение появления проблем качества;
- подтверждение устранения несоответствий и выполнения корректирующих действий;

• оценка эффективности функционирующей системы менеджмента;

• установление степени понимания персоналом целей, задач и требований, установленных документами системы менеджмента;

• обеспечение уверенности руководству и потребителю;

• обеспечение отслеживания бизнес-процессов;

• выявление возможности улучшений.

1.4. Важность и ценность внутреннего аудита в организации

Без сомнения, для организации очень важен аудит качества. Но в первую очередь особое внимание следует уделять внутреннему аудиту, потому что он предшествует внешнему.

При внутреннем аудите организация изучает свою собственную систему, процедуры и деятельность и определяет их адекватность или соответствие.

Внутренний аудит обеспечивает руководство организации информацией: об эффективности и продуктивности всей системы менеджмента, является ли их политика удовлетворительной или нет; и какие изменения нужны.

Значимость результатов внутренних аудитов также в том, что они дают полезную информацию независимым экспертам при проведении внешнего аудита (сертификации).

Основными преимуществами внутренних проверок перед внешними являются [2, 18, 27]:

• знание внутренними аудиторами особенностей предприятия;

• отсутствие предубежденного отношения сотрудников проверяемых подразделений к внутренним аудиторам, которые не воспринимаются как посторонние для предприятия лица;

• отсутствие дефицита времени при аудите, ограничивающем возможности более детального изучения проверяемого подразделения;

• сравнительно незначительные затраты на проведение внутреннего аудита.

Современные системы качества должны действенно реагировать на изменения, внутренние и внешние. Внутренний аудит может гарантировать их реакцию на эти изменения, т. к. без постоянного наблюдения система менеджмента теряет свое значение, действенность и способность изменять организацию к лучшему. Периодичность проведения аудитов устанавливается с учетом влияния проверок на ход работы в организации или результатов предыдущих аудитов. Следует четко представлять ожидаемый результат каждого обнаруженного несоответствия, чтобы правильно выбрать корректирующее действие.

Если аудиты выполняются должным образом, всякий аудит может служить мотивацией для персонала всех уровней и поможет создать и поддерживать настоящую среду качества. Правильная организация процесса внутреннего аудита

помогает каждому работнику на своем месте определить, насколько верно он выполняет предписанные ему функции и свое взаимодействие в процессе.

Поэтому независимо от класса и типа аудита или проверки, они должны проводиться соответственно квалифицированным и обученным персоналом, состоящим из профессиональных аудиторов/проверяющих из штата организации или нанятого. Важно, чтобы была получена информация, и аудитор должен продемонстрировать надлежащий уровень достоверной проверки.

Ценность внутреннего аудита зависит от того, как запланировано его проведение, как он осуществляется и каковы его результаты. Для этого в ходе аудита важно получить как можно больше данных, при этом необходимо тщательно выбирать области для проверок, определить приоритетные направления и сосредоточиться на них.

Практический опыт внутренних аудитов показывает, что для получения объективной информации в *программу аудита* следует включить следующее [1]:

- контракты, т. к. в них содержатся конкретные требования. Это лучшее подспорье для аудитора, где он может проверить, насколько требования контракта выполняются;

- технические условия, имеющие регулирующий характер, в отдельных отраслях промышленности ТУ в значительной степени регулируют производственные процессы.

Внутренний аудит относится к принципиальным положениям стандартов на СМК. Он в первую очередь дает возможность определить, насколько обязательные и принятые по собственному усмотрению процедуры и запланированные мероприятия правильно составлены, выполняются и направлены на предупреждение отрицательных последствий. Значимость результатов внутренних аудитов также в том, что они могут быть использованы независимыми экспертами для оценки способности организации вскрывать существующие в ней несоответствия стандарту и находить возможность для непрерывного улучшения, используя стандарт ГОСТ Р ИСО 9004—2001.

1.5. Формирование отдела внутреннего аудита в организации

Практическая польза от создания отдела внутреннего аудита для каждой отдельно взятой организации различна. Наиболее общие *аспекты целесообразности создания отдела внутреннего аудита в российских организациях* заключаются в следующем [2]:

• *во-первых*, это позволит совету директоров или исполнительному органу наладить эффективный контроль за автономными подразделениями организации;

• *во-вторых*, проводимые внутренними аудиторами целевые контрольные проверки и анализ выявляют резервы производства и наиболее перспективные

направления развития, позволяют непрерывно совершенствовать процессы;

• *в-третьих*, внутренние аудиторы наряду с контролем часто выполняют и консультативные функции в отношении должностных лиц финансово-экономических, бухгалтерских и иных служб в головной организации, ее филиалах и дочерних компаниях.

В общих чертах организацию отдела внутреннего аудита можно рекомендовать проводить по следующим основным *этапам [2]*:

1) выявление и четкое определение круга вопросов, для решения которых формируется отдел внутреннего аудита, построение системы целей создания отдела в соответствии с политикой предприятия;

2) определение основных функций, необходимых для достижения поставленных целей;

3) объединение однотипных функций в группы и формирование на их основе структурных единиц (звеньев) отдела, специализированных на выполнении этих функций;

4) разработка схем взаимоотношений, определение обязанностей, прав и ответственности для каждой структурной единицы, документальное закрепление всего этого в должностных инструкциях и положениях о бюро (группе, секторе) отдела внутреннего аудита;

5) соединение вышеуказанных структурных единиц в единое целое — отдел внутреннего аудита, определение его оргстатуса и, в соответствии с установленным набором целей, задач и функций структурных единиц, разработка и документальное закрепление Положения об отделе внутреннего аудита;

6) интеграция отдела внутреннего аудита с другими звеньями структуры управления предприятием;

7) разработка внутрифирменных стандартов внутреннего аудита и Кодекса этики.

Место отдела внутреннего аудита в оргструктуре организации, его функциональная направленность, численность и квалификационные характеристики кадрового состава, материально-техническое, финансовое и информационное обеспечение отдела, структура взаимоотношений этого отдела с другими подразделениями организации зависит от многих *факторов*. Основными из них являются:

• цели создания отдела;

• организационно-правовая форма, размеры, ресурсы, оргструктура, масштабы и виды деятельности организации;

• количество и региональная неоднородность месторасположения ее обособленных подразделений или дочерних компаний.

Структура и иерархический ранг отдела внутреннего аудита во многом зависят от позиции руководства организации по отношению к внутреннему контролю (т. е. от того, насколько правильно понимает руководство роль внутреннего

контроля в управлении организацией). Структура и ранг отдела также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Отдел внутреннего аудита может вначале формироваться как штабное звено с чисто консультативными функциями. По мере возрастания его влияния на деятельность организации в его функции станут передаваться непосредственно реализация контрольных задач и разработка рекомендаций по совершенствованию всех уровней управления в организации.

1.6. Принципы и требования к организации внутреннего аудита

В данном подразделе приведены принципы для эффективной организации системы внутреннего аудита в компании. Ключевое условие успешного функционирования системы внутреннего аудита в компании — это соблюдение следующих *принципов его эффективности[2, 18]:*

1. *Принцип ответственности* гласит: каждый внутренний аудитор (как субъект внутреннего контроля), работающий в организации, за ненадлежащее выполнение контрольных функций должен нести экономическую, административную и дисциплинарную ответственность. Ответственность должна быть формально установлена за выполнение каждой контрольной функции, ясно очерченной и формально закрепленной за конкретным субъектом. В противном случае субъект не будет в должной мере осуществлять контроль.

2. *Принцип сбалансированности*, неразрывно связанный с предыдущим, означает: аудитору нельзя предписывать контрольные функции, не обеспеченные средствами для их выполнения; не должно быть средств, не связанных той или иной функцией. При определении обязанностей субъекта контроля должен быть предписан соответствующий объем прав и возможностей, и наоборот.

3. *Принцип своевременного сообщения об отклонениях* гласит: информация об отклонениях должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения по соответствующим отклонениям, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, нежелательные последствия отклонений усугубляются; объект переходит уже в другое состояние (действие), что лишает смысла сам проведенный контроль. При предварительном контроле несвоевременное сообщение о возможности возникновения отклонений также лишает смысла проведенный контроль.

4. *Принцип соответствия контролирующей и контролируемой систем* гласит: степень сложности системы внутреннего аудита должна соответствовать степени сложности подконтрольной системы. Успешно справиться с разнообразием в подконтрольной системе может только такое контролирующее устройство, которое само достаточно разнообразно. Необходимо, чтобы адекватность достигалась в

главном, в принципиальном, чтобы звенья системы внутреннего контроля могли гибко настраиваться на изменения соответственных звеньев системы объектов внутреннего аудита компании.

5. *Принцип комплексности* гласит: объекты различного типа должны быть охвачены адекватным внутренним аудитом; нельзя добиться общей эффективности, сосредоточив аудит только над относительно узким кругом объектов.

6. *Принцип разделения обязанностей* гласит: функции между служащими распределяются таким образом, чтобы за одним человеком не были закреплены одновременно следующие функции: санкционирование операций с определенными активами, регистрация данных операций, обеспечение сохранности данных активов, осуществление их инвентаризации. Во избежание злоупотреблений и для эффективности аудита эти функции должны быть распределены между несколькими лицами.

7. *Принцип разрешения и одобрения* гласит: должно быть обеспечено формальное разрешение и одобрение всех финансово-хозяйственных операций ответственными официальными лицами в пределах их полномочий. Формальное разрешение — это формальное решение либо относительно общего типа хозяйственных операций, либо относительно какой-либо конкретной операции. Формальное одобрение — это конкретный случай использования общего разрешения, выданного администрацией. Без наличия формально установленных процедур санкционирования невозможно считать систему внутреннего контроля организации эффективной.

Все перечисленные выше принципы взаимосвязаны, порядок их сочетания зависит от конкретных обстоятельств.

В работах [5, 18] выделяют следующие *восемь организационных принципов внутреннего аудита:*

1. *Принцип единообразия:* каждая аудиторская проверка осуществляется по единой официально установленной процедуре, что обеспечивает ее упорядоченность, однозначность и сопоставимость.

2. *Принцип системности:* планирование и проведение аудиторской проверки по различным видам деятельности и процессам осуществляется с учетом установленной их структурной взаимосвязи в СМК.

3. *Принцип документированности:* проведение каждой аудиторской проверки определенным образом документируется с тем, чтобы обеспечить сохранность и сравнимость информации о фактическом состоянии объекта.

4. *Принцип предупредительности:* каждая аудиторская проверка планируется, и персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о цели, объекте, критериях, времени и методах проведения аудиторской проверки с тем, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия к аудиторам и исключить возможность уклонения персонала от предоставления и демонстрации всех требуемых данных.

5. *Принцип регулярности:* аудиторские проверки проводятся с определенной периодичностью с тем, чтобы все процессы системы и все подразделения организации были объектом постоянного анализа и оценивания со стороны руководства организации.

6. *Принцип независимости:* проводящие аудиторские проверки лица не несут прямой ответственности за проверяемую деятельность и не должны зависеть от руководителя проверяемого подразделения с тем, чтобы исключить возможность необъективных и пристрастных выводов аудиторских проверок.

7. *Принцип доказательности:* процедуры и методы, используемые в аудиторских проверках, должны обеспечивать надежность заключений по результатам этих проверок.

8. *Принцип открытости:* результаты каждой аудиторской проверки носят открытый характер, т. е. являются доступными для ознакомления любым сотрудником проверенного подразделения.

Основные требования к организации системы внутреннего аудита хотя и не являются принципами, но также обусловливают эффективное функционирование его системы [2]:

1. *Требование ущемления интересов*. Необходимо создавать специальные условия, при которых любые отклонения ставят какого-либо работника или подразделение организации в невыгодное положение и побуждают их к регулированию «узких мест». Необходимость таких условий обусловливается возможностью появления отклонений, в которых определенные работники или коллектив заинтересованы.

2. *Недопущение концентрации прав первичного контроля в руках одного лица*. Сосредоточение первичного контроля в одних руках может привести к недостоверному учету в интересах данного лица.

3. *Требование заинтересованности администрации.* Функционирование системы внутреннего аудита не может быть эффективным без честности, должной заинтересованности и участия должностных лиц управления.

4. *Требование приемлемости (пригодности) методологии внутреннего контроля.* Ставящиеся перед центрами ответственности контрольные цели и задачи должны быть рациональными. Необходимо целесообразное распределение контрольных функций. Программы внутреннего аудита и применяемые методы должны быть целесообразными.

5. *Требование непрерывности развития и совершенствования*. Со временем даже самые прогрессивные методы управления устаревают. Система внутреннего контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было гибко ее «настраивать» на решение новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования организации, и обеспечить возможность ее расширения и модернизации.

6. *Требование приоритетности*. Абсолютный контроль над обычными незначительными операциями (например, мелкими расходами) не имеет смысла и только отвлекает силы от более важных задач. Но если высшее руководство считает, что какие-либо области деятельности организации имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен контроль, даже если эта область с трудом поддается измерению по принципу «затраты-эффект».

7. *Исключение ненужных этапов шагов процедур в проведении контроля*. Контроль необходимо организовывать рационально, так как это часто связано с дополнительными затратами труда и средств.

8. *Требование единичной ответственности*. Каждая отдельная контрольная функция должна быть закреплена только за одним центром ответственности. Во избежание безответственности недопустимо закрепление отдельной функции за двумя или несколькими центрами ответственности. Но закрепление нескольких контрольных функций за одним центром ответственности вполне допустимо.

9. *Аудитор оценивает и законность отраженных операций*, но ответственность он должен нести за необнаружение негативных операций, отраженных бухгалтером. Данное требование не распространяется на ситуации, когда во избежание ошибок и/или злоупотреблений отдельных должностных лиц (центров ответственности) принимается коллегиальное решение (например, принятие решений по сбытовой политике).

10. *Требование потенциального функционального замещения*. Временное выбытие отдельных субъектов внутреннего контроля не должно прерывать контрольные процедуры. Для этого каждый внутренний контролер должен уметь выполнять контрольную работу вышестоящего, нижестоящего и одного-двух работников своего уровня во избежание потери адекватной связи с объектом контроля за время их выбытия. Данный принцип распространяется и на центры ответственности.

11. *Требование регламентации*. Эффективность функционирования системы внутреннего аудита прямо связана с тем, насколько подчинена регламенту контрольная деятельность в организации. Насколько деятельность подчинена четкому регламенту — настолько можно ожидать от нее успеха. Конечно, все предусмотреть невозможно; приходится принимать решения в условиях неопределенности, но там, где это возможно, необходимо формально установить правила, регулирующие порядок деятельности.

1.7. Эффективность внутреннего аудита. Кодекс этики и стандарты внутреннего аудита

В общем случае основным критерием эффективности внутреннего аудита служит соблюдение принципов функционирования его системы, описанных выше. Если эти принципы в организации не соблюдаются, система внутреннего аудита

будет либо недейственной, либо действенной, но нерезультативной. Но в любом случае она не будет эффективной.

Если в организации все принципы соблюдены, система внутреннего аудита может считаться эффективной при обязательном условии превышения значения показателя ее результативности над ее стоимостью.

Определенную гарантию эффективности внутреннего аудита могут давать *этические нормы* и *профессиональные стандарты* внутреннего аудита. В принципе, их соблюдение гарантирует высокое качество внутреннего аудита. Наличие в коммерческой организации стандартов и кодекса этики внутреннего аудита делает возможной адекватную оценку внутреннего аудита как со стороны руководителей организации, так и со стороны внешних аудиторов.

Как правило, внутреннему аудитору приходится обсуждать с органами управления свои рекомендации и предложения. При этом часто возникают разногласия, переходящие в напряженные дискуссии. Умение доказать верность своей позиции зависит от профессионализма и личных качеств внутреннего аудитора. Но он всегда должен сохранять свою независимость и объективность в суждениях и руководствоваться Кодексом этики внутреннего аудитора (или внутрифирменным Кодексом поведения), а также внутрифирменными стандартами внутреннего аудита.

Кодекс этики и стандарты внутреннего аудита, естественно, должны приниматься высшим органом управления деятельностью внутренних аудиторов. За рубежом таким органом управления является организованный в 1941 г. в США, а в настоящее время имеющий более 180 отделений по всему миру, международный *Институт внутренних аудиторов (Institute of Internal Auditors-IIA, Inc.).* В России функционирует филиал международного Института внутренних аудиторов [19].

Кодекс профессиональной этики и стандарты профессиональной деятельности внутреннего аудита могут разрабатываться локально, т. е. на каждом отдельном предприятии при наличии службы внутреннего аудита.

Любой этический кодекс должен состоять из общих формулировок, описывающих идеальные формы поведения, т. е. такие, к которым должны стремиться профессионалы, и из конкретных правил поведения, которые должны выполняться каждым профессионалом.

Кодекс профессиональной этики внутренних аудиторов должен состоять из двух частей — этических принципов внутреннего аудита и основных положений по поведению внутренних аудиторов (т. е. правил поведения в конкретных ситуациях).

В России на основе международного стандарта ISO 19011 Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации (ВНИИС) Госстандарта России был разработан национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 19011 – 2003 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента». Стандарт содержит руководящие указания по управлению

программами аудита, проведению внутренних или внешних аудитов систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента, а также по компетентности и оценке аудиторов (экспертов). Следует заметить, что указания стандарта являются гибкими. Использование этих указаний может быть различным в зависимости от размера, вида деятельности, сложности проверяемых организаций, а также целей и области аудита.

ГОСТ Р ИСО 19011 – 2003 выделяет следующие *принципы проведения аудита[9] :*

а) *этичность поведения* — основа профессионализма. Существенными при аудите являются ответственность, неподкупность, умение хранить тайну и осмотрительность;

б) *беспристрастность* — обязательство представлять правдивые и точные отчеты. Выводы аудитов, заключения по результатам аудита и записи отражают правдиво и точно деятельность по аудиту. Неразрешенные проблемы или разногласия между аудиторской группой и проверяемой организацией отражают в отчетах (актах);

в) *профессиональная осмотрительность* — прилежание и умение принимать правильные решения при проведении аудита. Профессиональная осмотрительность аудиторов соответствует важности выполняемого задания и доверительности со стороны заказчиков и других заинтересованных сторон. Важным фактором является необходимая компетентность;

г) *независимость* — основа беспристрастности и объективности заключений по результатам аудита. Аудиторы независимы в своей деятельности и свободны от предубеждений и конфликтов интересов. Аудиторы сохраняют объективное мнение во время всего процесса аудита с целью обеспечения того, что в основе выводов и заключений находятся только свидетельства аудита;

д) *подход, основанный на свидетельстве* — разумная основа для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита в процессе систематического аудита. Свидетельство аудита основано на выборках существующей информации, поскольку аудит осуществляется в ограниченный период времени и с ограниченными ресурсами. Соответствующее использование выборок тесно связано с доверием, с которым относятся к заключениям по результатам аудита.

Принципы проведения аудита делают аудит результативным и надежным методом поддержания политики руководства и контроля, обеспечивая информацией, на основе которой организация может улучшать свои характеристики, а также являются предпосылкой для объективных заключений по результатам аудита.

1.8. Руководство внутренним аудитом

Для успешного руководства процессом подготовки к проведению аудита необходимо наличие следующих факторов [20]:

- важность управления аудитом;
- различные этапы аудита и их функции;
- важность эффективного планирования и приготовлений к аудиту, включая потребность точного определения объема аудита;
- цель и польза контактов до аудита и их возможные формы;
- системный подход к аудиту и, в частности, значение структуры системы менеджмента качества, ее процессов, их последовательности и взаимодействия для планирования эффективного аудита;
- принципы и важность подбора компетентной и независимой группы;
- цель и важность совещаний в ходе аудита.

1.8.1. Программа аудита

Программа внутренних аудитов — одна из основных мер, обеспечивающих эффективность системы, — является источником информации для руководства организации. Чтобы программа внутренних аудитов была эффективной, требуется ее планирование и управление.

Программы внутренних аудитов могут быть составлены разными методами. Аудит может быть запланирован как ряд горизонтальных или вертикальных аудитов или как комбинация этих двух подходов.

Возможная *схема планирования аудита* отражена на рис. 1. Из схемы следует, что проверки на горизонтальном уровне — это проверки состояния системы качества в отдельных подразделениях, а на вертикальном — это объемная проверка какого-то элемента системы качества во всех подразделениях[5].

	Элементы системы качества						
1	1	2	3	4	5	…	n
2				горизонтальный вариант			
3							
…							
N				вертикальный вариант			

Рис. 1. Схема планирования аудита

Планируя программу аудитов, организация должна рассмотреть [1, 20]:

- важность деятельности или участка. Нужно учесть воздействие, которое деятельность или участок оказывают на соответствие продукта и на достижение целей в области качества;
- статус деятельности;
- результаты предыдущих аудитов;
- готовность сотрудников;
- готовность персонала для аудитов;
- признаки проблем;
- потребность анализировать участок с точки зрения совершенствования;
- потребность оценивать выполнение программ качества по совершенствованию.

При планировании программы аудитов важно обеспечить, чтобы сопряженные затраты и беспокойство были минимальны при достижении максимальной выгоды.

1.8.2. Этапы аудита

Деятельность по проведению проверок является дорогостоящей операцией с точки зрения времени и человеческого фактора: она требует планирования, выполнения и отчетности. Кроме того, последующие действия могут потребовать привлечения аудитора и проверяемого. Само проведение аудита может помешать производственному процессу, так как аудитор отвлекает работающих своими вопросами, а вводное и заключительное совещания отнимают ценное время, необходимое для руководства.

Поэтому очень важно провести проверку должным образом от начала до конца. *Существует золотое правило: аудиты никогда не проводятся внезапно.* Даты должны быть удобными взаимно и согласованы заранее. Нет никакой пользы от внезапного аудита, который может иметь только отрицательные последствия. Действительно, необъявленный аудит может прервать или затруднить деятельность в критический момент, что принесет существенные финансовые потери.

Существует ряд особых этапов, требующих выполнения[1,20]:

1. Сбор информации.
2. Планирование и подготовка.
3. Вводное совещание.
4. Аудит.
5. Совещания по взаимодействию группы
6. Заключительное совещание.
7. Последующие действия.

Чтобы понять, насколько надлежащая подготовка критична для аудита, стоит упомянуть, что приготовления обычно требуют приблизительно *40 %* времени, отведенного для аудита. Эта стадия включает этапы 1 и 2. Сюда относятся действия, предпринимаемые руководством и администраторами программы аудита, а также время, потраченное аудиторами на сбор информации, анализ документов, планирование и подготовку. Вторая стадия (выполнение аудита) охватывает этапы 3, 4 и 5 и обычно требует приблизительно 40 % всего времени. Составление отчетов (ведется непрерывно в ходе аудита) и последующие действия требуют по 10 % времени.

Аудит может проводиться единственным аудитором или группой аудиторов, но всегда ведущий аудитор будет нести всю ответственность. Ведущий аудитор получает инструкции от менеджера программы аудитов, и при этом должны выполняться процедуры заказчика.

Сбор информации

Перед тем как приступить к сбору всей необходимой информации, требуемой для аудита, аудитор должен получить от менеджера программы аудитов следующую фундаментальную информацию[20]:

1. Причина аудита.
2. Объем аудита.

Как только вышеупомянутое установлено, аудитор может начинать сбор информации, требуемой, чтобы обеспечить результативность аудита.

Объем аудита определяет границы аудита с учетом:

- участков, которые нужно проверить;
- частей организации, которые должны быть охвачены аудитом.

Получив краткую информацию от менеджера программы аудитов для планирования и подготовки аудита, аудитор или руководитель группы должен установить следующую информацию об участке, который нужно проверять:

1. Виды деятельности.
2. Сложность операций.
3. Размер подразделения/участка.

Все вышеуказанное может быть выяснено до аудита по телефону, письмом, анкетой (вопросником), в ознакомительном визите или любым другим способом общения. Возможно сочетание нескольких способов сразу.

Аудиторам, готовящим аудит, настоятельно рекомендуют рассмотреть возможность организовать посещение до аудита. Такое посещение дает возможность собрать намного больше информации и позволяет аудитору физически оценить размер и сложность подразделения. Это дает возможность установить связь с руководством участка, объяснить все об аудите и устранить естественные опасения,

объясняя порядок выполнения аудита и составления отчетов. Посещение до аудита также предоставляет превосходную возможность избежать многих проблем, которые могут возникнуть в ходе аудита, что решается в открытом обсуждении таких проблем с руководителем участка и в сотрудничестве с ним. Такое предварительное посещение в случае внутренних аудитов почти всегда возможно и рекомендуется, даже если аудируемый и аудитор уже знают друг друга.

Планирование и подготовка

После сбора всей необходимой информации ведущий аудитор несет ответственность за подготовку к аудиту. Должны быть выполнены следующие процессы [1, 20]:

1. Определите объем работы и время, которое потребуется. Это повлияет на объем и сложность аудита. Но следует помнить, что аудиты стоят денег, поэтому проверка должна быть краткой.

2. Установите даты, приемлемые для проверяемых и аудиторов, и заблаговременно известите их об этом. (Даты часто согласуются руководством программы аудитов.)

3. Определите подход. Аудит может планироваться как серия горизонтальных или вертикальных проверок или как комбинация этих двух подходов.

4. Подготовьте план аудита, назначив индивидуальные задачи членам группы. Следует избегать также твердого графика. Рекомендуется составлять график на время до и после полудня. Планируя аудит, руководитель группы должен помнить, что нужно охватить все смены, если они есть.

5.Подготовьте рабочие документы: контрольные листы, формы, стандарты, руководящие указания и т. д.

6. Известите аудируемого, направив: План аудита, График, Матричный план, Контрольные листы. Очень хорошая практика – предоставить аудируемому до аудита как можно больше информации. Это помогает устранить любые возможные опасения и создает атмосферу взаимного сотрудничества.

7. Если будет работать группа аудиторов, убедитесь в полной готовности группы.

8. Получите всю необходимую документацию для анализа.

9. Проинформируйте проверяемого о необходимости вводного совещания.

В ходе аудита ведущий аудитор должен провести множество совещаний для гарантии того, что аудит идет согласно плану. Они будут включать:

- Вводное совещание.
- Заключительное совещание.
- Совещания внутри группы.

Руководитель группы, который действует как председатель, должен управ-

лять всеми этими совещаниями. Ведущий аудитор должен готовиться к этим встречам, определить приемлемый план размещения, принимать во внимание имена присутствующих (и произносить их правильно).

Вводное совещание

Главная цель вводного совещания состоит в том, чтобы представить группу и установить основные правила. Ведущий аудитор должен осветить много вопросов, и привычка готовить повестку дня покажет, что эта весьма формальная встреча пройдет успешно с охватом всего, что запланировано. Ведущий аудитор:

1. Представляет группу.
2. Подтверждает причину проведения аудита и его объем.
3. Подтверждает критерии (стандарт или другие), используемые в качестве основы для аудита.
4. Детализирует: кто, что и когда будет выполнять. План аудита будет предоставлен заранее, но краткий анализ необходим, чтобы проверить, не потребуются ли изменения в последнюю минуту.
5. Объясняет, что аудит будет выборочным.
6. Гарантирует аудируемым конфиденциальность всей информации, полученной в ходе аудита.
7. Объясняет, как будут сообщаться результаты аудита.
8. Дает пояснения о несоответствиях, способах отчетности по ним и классификации (существенные, несущественные и так далее).
9. Согласует статус документации системы качества, которая должна использоваться в процессе аудита.
10. Проверяет осведомленность проверяемого персонала о проведении аудита.
11. Обсуждает любые требования безопасности, которые нужно соблюдать и любые меры безопасности, необходимые аудиторам.
12. Объясняет необходимость заключительного собрания, его детали, дату и цель.
13. Отвечает на вопросы, касающиеся аудита.

Следует заметить, что руководитель группы председательствует на собрании и должен управлять им. Это необходимо делать вежливо, тактично и дипломатично.

Проведение аудита

В ходе аудита руководитель группы несет ответственность за [1, 20]:

1. Обеспечение полноты проведения аудита.
2. Гарантию того, что отчеты о несоответствиях основаны на полноценных

объективных доказательствах и сформулированы четко и кратко.

3. Регулярность проведения совещаний группы.

4. Плановое проведение аудита, включая, при необходимости, перераспределение ресурсов.

Члены группы должны помнить, что все отчеты о несоответствиях должны быть:

1. Ясными и краткими.
2. Основанными на объективном и обоснованном доказательстве.
3. Со ссылками на соответствующее требование/стандарт.

Технология проведения аудита системы качества включает следующие операции [5]:

а) проверка наличия документов системы (системы менеджмента качества, системы качества, системы управления качеством), в том числе:

- проверка наличия актуализированного, утвержденного руководством и согласованного со службой качества перечня документов системы, обязательных для применения в проверяемом подразделении,
- проверка условий хранения документов системы,
- проверка выполнения функций поддержания документов системы в рабочем состоянии уполномоченным лицом;

б) проверка соответствия документов системы установленным требованиям, в том числе:

- проверка правильности оформления документов системы,
- проверка возможности идентификации документов системы,
- проверка актуализации документов системы,
- проверка адекватности содержания документов системы требованиям стандарта ИСО 9001,
- проверка полноты изложения процедур в документах системы,
- проверка адресности документов системы;

в) проверка выполнения требований документов системы, в том числе:

- проверка соответствия деятельности и ее результатов проверяемого подразделения запланированным в системе мероприятиям,
- беседы с сотрудниками проверяемого подразделения,
- визуальное ознакомление с состоянием регистрируемых данных, оборудования и средств измерений, рабочих мест, мест отдыха,
- проверка факта обучения персонала при внедрении новых документов системы;

г) выявление несоответствий, в том числе:

- обнаружение, идентификация и регистрация несоответствий,
- классификация несоответствий по их значимости,
- протоколирование несоответствий;

д) составление отчета об аудите, в том числе:

- сбор и обработка необходимых материалов,
- подготовка, обсуждение и принятие заключения по аудиту,
- составление и утверждение отчета;

е) разработка корректирующих действий;

ж) инспекционный контроль.

Совещания по взаимодействию группы

Совещания по взаимодействию группы необходимо проводить для гарантии того, что объем аудита охвачен полностью. На этих встречах также сопоставляют результаты и обсуждают несоответствия. Как правило, самое удобное время для таких встреч – обеденный перерыв или время, ближе к концу рабочего дня.

Заключительное совещание

Как правило, заключительное совещание проводится в конце аудита. На нем обычно присутствуют те, кто был на вводном совещании.

До заключительного совещания аудитор должен удостовериться, что он/они подготовлены, чтобы сообщить о результатах руководству участка.

Заключительное совещание проводится под председательством руководителя группы для сообщения о результатах аудита руководству аудируемого участка, а также определения любых последующих действий. Аудиторы должны сообщать о результатах аудита полностью, а не ограничивать отчет несоответствиями. Все положительные наблюдения должны быть также сообщены.

В повестку собрания должно быть включено следующее [20]:

1. Благодарность аудируемым за оказанную помощь.
2. Повторное представление группы аудиторов.
3. Краткое заключение по объему аудита.
4. Разъяснение причины и цели аудита и метода, который был использован.
5. Здесь должно быть сказано, что аудит был выборочным, и поэтому не все несоответствия были выявлены.
6. Еще раз подтвердить конфиденциальность.
7. Просьба о том, что все вопросы и обсуждения следует перенести на конец собрания.
8. Сообщение каждого члена группы по его области аудита. Только факты.
9. Приглашение проверяемых принять участие в обсуждении любых специфичных моментов.
10. Согласование сроков завершения корректирующих действий.
11. Объяснение, где это применимо, последующих действий.

12. Предоставление всех индивидуальных отчетов о несоответствиях и итогового отчета. Если это рукописный вариант (что бывает необходимо), то за ним должна последовать идентичная напечатанная копия.

В ходе внутренних аудитов все встречи имеют тенденцию быть довольно неофициальными, если это небольшая организация. Вводное и заключительное совещание по усмотрению высшего руководства могут не входить в обязательные этапы внутреннего аудита.

Последующие действия после аудита

После истечения согласованного срока руководителю группы аудита следует сделать «последующий» визит или проанализировать представленные документированные доказательства для того, чтобы проверить, выполнены ли корректирующие действия; убедиться, что они оказались эффективными и останутся таким же в будущем; что они были надлежащим образом документированы и доведены до всех заинтересованных сторон. Затем отчет должен быть соответственно подписан.

Никакой аудит не может считаться *законченным*, а тем более *эффективным*, если не были выполнены указанные действия с удовлетворительным итогом. Важно во время аудита согласовать соответствующие корректирующие действия. В равной степени важно решить вопрос о *разумных временных рамках для окончания этих действий*.

По достижению срока завершения корректирующих действий аудитор или его представитель должен убедиться, что они выполнены, а если этого не произошло, он должен выяснить причину невыполнения и принимать меры к тому, чтобы вопрос был ускорен. Но еще важнее убедиться в правильности этого выполненного действия, поскольку в будущем в нужный момент будет трудно проверить это с большей точностью, и, честно говоря, персонал, испытавший на себе эти корректирующие действия, будет точно знать, стала ли его работа легче или, наоборот, тяжелее в результате этого действия и необходимо ли вообще это действие.

Частью задач руководителя группы аудиторов является выполнение «последующих действий» после аудита — по истечении согласованного срока для проверки эффективного выполнения корректирующих действий; если они по каким-то причинам не выполнены, руководитель группы должен привлечь внимание высшего руководства к этому факту.

До тех пор пока не будут проведены надлежащие последующие действия и не будет проверена эффективность корректирующих действий, вся работа по аудиту может представлять собой не более чем пустую трату денег и времени.

1.9. Оформление результатов аудита

Ясно, что официальное выполнение отчета является неотъемлемой частью аудита, а полнота и правильность выполнения отчета имеют критически решающее значение для окончательного результата аудитора и для поддержания системы соответствующих правильных записей.

Используемые системы отчетов различаются от фирмы к фирме и подразделяются от простого комплекта отчетов о несоответствиях до полного фактического аудиторского отчета, который может сам по себе описывать обнаруженные несоответствия или дополняться отдельными отчетами о несоответствиях. Независимо от того, какая система используется, главным является то, чтобы содержащаяся информация была фактической, понятной, согласованной со всеми сторонами и четко определяющей любые требуемые последующие действия.

Обнаруженное аудитором и подтвержденное представителем аудитируемого подразделения несоответствие или замечание должно быть документировано в форме протокола (отчета).

Традиционные стандартные разделы отчета содержат общую информацию о проведенном внутреннем аудите [1, 20]:

- сроки проведения аудита;
- объект аудита (проверяемые процессы СМК);
- проверяемые подразделения;
- критерии аудита (регламентирующие процесс документы);
- группа аудита (главный аудитор, технические эксперты);
- цели и задачи аудита;
- график аудита;
- уведомления о несоответствиях и т. д.

1.9.1. Отчетность по аудитам

Отчетность включает в себя не только подготовку окончательного отчета о проведении аудита. Отчетность подразумевает весь процесс сообщения результатов аудита. Аудиторы постоянно сообщают о своих наблюдениях, как в письменной форме, так и устно. Они не только предоставляют проверяемой стороне отчеты о выявленных несоответствиях, но и непосредственно сообщают о своих наблюдениях. Для отчета о проведении аудита проводятся периодические встречи с руководством проверяемой стороны и заключительное совещание. В ходе этих встреч, как в устной форме, так и в письменной, всегда сообщается о результатах проведения аудита.

Аудиторы всегда должны помнить, что от них ожидают всестороннего отчета о проведении аудита, и поэтому в отчете не следует ограничиваться только пере-

числением несоответствий. В нем нужно отразить как положительные, так и отрицательные результаты. Если в отчете указать на возможность совершенствования системы качества проверяемой организации, это придаст ему дополнительную ценность.

В отношении отчетности не существует каких-то специально установленных правил; процедуры, отражающие процесс предоставления отчетности в разных организациях могут значительно отличаться. Поэтому аудитор, предоставляя письменные и устные отчеты, должен следовать процедурам той организации, в которой проводится аудит.

Качество отчетности

Наблюдения, выполненные в ходе аудита, и отчеты являются конфиденциальной информацией, и, следовательно, не подлежат разглашению третьей стороне (за исключением органов по аккредитации). Однако и при этом условии отчетность, как в письменном, так и в устном виде обычно адресована множеству людей в организации.

Наблюдения, выполненные в ходе аудита, предоставляются в устной форме [32]:

• непосредственно проверяемым лицам, которые могут представлять различные уровни организации;

• представителям руководства и различным членам руководства проверяемой организации в ходе периодических встреч;

• руководству проверяемой организации, включая высшее руководство, на заключительном совещании.

Отчеты в письменной форме адресуются:

• непосредственно проверяемым лицам;

• руководству проверяемой организации;

• внутренним аудиторам проверяемой организации;

• руководству организации, выполняющей аудит;

• аудиторам, участвующим в дальнейших проверках в данной организации;

• аудиторам органов по аккредитации (при проведении аккредитованной сертификации).

Всем этим людям нужна фактическая информация о результатах аудита. Эффективный отчет о проведении аудита, как устный, так и письменный должен отвечать ряду условий. Такие условия можно разделить на две группы, касающиеся содержания и формы:

По форме:

• Информативность

• Фактическая основа

• Полнота

• Точность

По содержанию:

- Краткость
- Четкость, разборчивость
- «Прозрачность»
- Ясность и удобопонятность

На основании отчетов о проведении аудита руководство принимает важные решения. Руководство проверяемой организации должно будет решить, удовлетворительно ли действует имеющаяся система качества или же она требует каких-то изменений. При аудитах второй и третьей стороны руководство организации, выполняющей аудит, на основании отчета и рекомендаций руководителя группы выносит решение о заключении контракта, одобрении поставщика или сертификации системы. Для того чтобы руководство могло принять эффективное решение, отчеты о проведении аудита должны быть [9, 18, 32]:

- *Информативными.*

Отчеты должны четко сообщать заинтересованным сотрудникам на разных уровнях о результатах проверки, а также содержать информацию о том, насколько полным является соответствие критериям аудита.

- *Основываться на фактах.*

Исключительно важно, чтобы отчет аудитора основывался на фактической информации и объективных доказательствах. Только факты, а не мнение аудитора могут служить основанием для принятия решений.

- *Полными.*

В отчете следует отразить все результаты проверки для того, чтобы руководство располагало полной информацией, необходимой для принятия решений. Имеются в виду как положительные, так и негативные результаты.

- *Точными.*

Отчет о наблюдениях, выполненных в ходе аудита, должен быть точным и четким.

- *Форма.*

От формальной стороны отчета зависит, насколько хорошо проверяемая сторона поймет его содержание. Не будем сейчас говорить о форме составления отчета, которая, как правило, определена в процедурах проверяемой организации. Однако ряд характеристик имеет непреходящую важность:

- *Краткость.*

Отчеты должны быть максимально краткими, но в то же время исчерпывающими. При чтении или слушании длинных отчетов трудно сохранить концентрацию внимания.

- *Четкость и разборчивость.*

Если отчет предоставляется в рукописном виде, убедитесь, что он легко чита-

ем. Представляя отчет в печатной форме, выберите оптимальный размер шрифта. Шрифт размером меньше 11 пунктов воспринимается с трудом. Обратите внимание на расстояние между строк. Один интервал между строками затрудняет чтение, предпочтительнее использовать интервал 1.25 или 1.5.

При устном отчете произносите слова полностью и отчетливо. Не «проглатывайте» окончания. Выдерживайте достаточную паузу между словами, чтобы они не сливались в речи. Пауза должна быть чуть продолжительнее между предложениями и более заметной между параграфами и при переходе к следующей теме.

- *«Прозрачность»*.

Очень важна форма предоставления отчета; текст нужно разделить на параграфы или разделы. Единый стиль отчетности можно сохранить, если соблюдать единый стиль оформления документации.

- *Ясность и удобопонятность*.

Чтобы сделать отчет понятным, нужно четко выражать излагаемые в нем мысли. Если читатель или слушатель поймет что-то иным образом, он может принять неверное решение.

Использование длинных, устаревших и редких слов или длинных предложений затрудняет понимание. Существует множество способов, как оценить удобочитаемость текста.

Простой и практичный способ проверки ясности изложенного в отчете состоит в том, чтобы обратиться к лицу, не имеющему отношения к конкретной деятельности, с просьбой изучить отчет и затем рассказать вам его основное содержание.

Обычно ежедневно в ходе проведения аудита мы просим проверяемых прочитывать и подтверждать составленные нами отчеты о несоответствиях. Одна из целей при этом – убедиться, что отчет составлен понятно. Если проверяемый не сможет в нем разобраться, то и никто другой его не сможет понять такой отчет.

Советы относительно стиля изложения

Как уже говорилось выше, способность изложить текст документа так, чтобы он в результате был точным, четким и ясным, является не менее важным, чем содержание документа. Поэтому используйте простые и однозначные слова, избегая употребления предложений в страдательном залоге и устаревших понятий. Эффективное изложение должно быть четким, кратким и конкретным. Если читающий отчет что-то не понимает, он может принять неверно решение.

Пунктуация играет важную роль в изложении и влияет на восприятие текста. Длинные предложения воспринимаются с трудом и часто сбивают читателя с мысли. Предложения и параграфы должны быть максимально короткими. Как правило, рекомендуется излагать одну инструкцию в одном предложении и одну тему в одном параграфе.

Точное употребление слов очень важно. Используйте слова или предложения, имеющие конкретное значение, избегайте слов и предложений, смысл которых можно истолковать по-разному.

Существует устойчивая тенденция использовать аббревиатуры, инициалы и акронимы. Их легко неверно понять или перепутать. По возможности избегайте их частого употребления в тексте. Если возникает необходимость использования аббревиатур, инициалов и акронимов, четко определите их в предисловии. Употребляйте аббревиатуры и акронимы только в тех случаях, когда они всем известны.

Своевременность

Старайтесь не откладывать составление отчетности на «потом», по возможности, делайте всю отчетность в ходе аудита. Часто возникает желание заняться отчетом, когда будет больше свободного времени, но свободного времени может не оказаться, в результате чего вы задержите отчет, чем значительно снизите его эффективность и точность. Насколько бы точными ни были ваши записи, они не могут заменить своевременного отчета о ситуации, отчет, составленный по памяти, будет менее эффективен.

При выявлении несоответствий в ходе аудита их следует немедленно зафиксировать и согласовать с сотрудниками, вовлеченными в соответствующий процесс. Разумеется, лучше сразу же составить отчет и предоставить его до проведения заключительного совещания. Составление отчета можно перенести на более поздний срок только в случае крайней необходимости. Приучите себя к своевременному составлению отчетов, и вы заметите, что адекватность аудита и быстрота выполнения корректирующих действий значительно возрастут.

Итоговый отчет

Официальный итоговый отчет является, безусловно, существенной составляющей аудита. В разных компаниях приняты разные системы отчетности — от простого комплекта отчетов о несоответствиях до всестороннего фактического отчета о проведенном аудите; при этом такой отчет может содержать описание выявленных несоответствий или же отчеты о несоответствиях прилагаются к такому отчету.

В отчете о проведенном аудите должна содержаться следующая информация [9]:

- масштаб и цели аудита;
- подробные план проведения аудита, информация об аудиторах и представителе проверяемой стороны, даты проведения аудита;
- критерии аудита (стандарт системы качества, руководство по качеству проверяемой стороны, условия контракта, программа качества, и т. п.)

• мнение группы аудиторов о соответствии системы качества критериям аудита;

• выявленные несоответствия;

• возможности системы достичь поставленных целей;

• список рассылки.

Итоговый отчет может включать:

• общий отчет;

• заполненные контрольные листы;

• заметки аудитора;

• отчеты о несоответствиях;

• матричный анализ.

1.9.2. Возможные формы отчета

Учитывая цели внутреннего аудита (согласно требованиям п. 8.2.2 стандарта ИСО 9001:2000 и рекомендаций п.6.2.2 ИСО 19011:2002), можно представить содержательную часть отчета о внутреннем аудите в форме таблицы 1, а в *задачи аудита* на полных основаниях включить [16]:

- оценку документации СМК (критериев аудита) для проверки ее соответствия законодательным, нормативным требованиям и требованиям стандарта ИСО 9001:2000, а также для подтверждения того, что определены все необходимые требования для достижения поставленных целей;
- оценку соответствия выполнения требований документации (оценка практики работы);
- анализ причин выявленных несоответствий;
- оценку результативности проверяемого процесса;
- определение сильных и слабых сторон в СМК.

Эта часть отчета *«Оценка функционирования и результативности процесса»*. Если в план аудита включена проверка нескольких процессов СМК, соответственно на каждый из процессов заполняется предлагаемая форма.

Системность оценки функционирования и результативности процесса обеспечивается планированием и рассмотрением цикла *PDCA (Plan — Do — Check — Action)* на аудите. Составляющие цикла PDCA, в свою очередь, содержат обязательные элементы деятельности, оценка которых и приводится в отчете. Все указанные в таблице элементы наглядно представлены в виде схемы Исикавы (рис. 2). По каждому из элементов аудиторская группа проводит сбор фактического материала, чтобы обосновать ту или иную оценку. Собранный материал представляется в форме расчетной таблицы (таблица 1).

В графе 2 «Составляющая для оценки и собранный фактический материал» таблицы аудиторы отражают все собранные наблюдения по данному элементу

деятельности для обоснования выставленных оценок.

Графа 3 «Оценка составляющей» после сбора и анализа факторов заполняется по следующей схеме:

100% — несоответствий и рекомендаций по улучшению нет;

95% — несоответствий нет, только рекомендации;

75% — незначительные несоответствия, есть рекомендации по улучшению;

0—50% — значительные несоответствия, оказывающие влияние на качество.

В графе 4 приведены весовые коэффициенты для общей оценки (на схеме они указаны в скобках, напротив каждого элемента).

Строки «Итого» в графе 5 показывают уровень выполнения по каждой из составляющей цикла PDCA.

В графе 6 «Примечания» дается ссылка на номер уведомления о несоответствии, если такое обнаружено.

Отчет о результатах аудита должен в обязательном порядке содержать заключения и выводы, отражающие выполнение задач и достижение целей аудита, окончательные оценки функционирования и результативности процесса.

Предлагаемая форма отчета может показаться сложной. Но это только на первый взгляд. Безусловно, работа в таком формате требует определенной подготовки аудиторов и необходимого уровня развития СМК.

Преимущества регламентированной формы отчета с лихвой окупают кажущуюся сложность, поскольку она обеспечивает[16]:

1)*сопоставимость результатов аудитов различных процессов,* сравнение с прежними результатами, но уже не по числу несоответствий;

2)*наглядность результатов аудита для руководства,* при этом качество наглядного представления во многом зависит от последовательности размещения разделов, и выигрывает при переходе от общей оценки к пояснению и подробностям фактического материала;

3)*системность и полноту проводимых аудитов.* Ни для кого не секрет, что зафиксировать несоответствия на аудите еще не означает дать полную картину: к несоответствиям относятся лишь обнаруженные недостатки.

4)*методическую помощь при подготовке и проведении аудитов,* так как данная форма отчета задает круг тем, по которым должен быть собран фактический материал и подтверждено соответствие или несоответствие объекта аудита;

5)*возможность обобщения и анализа результатов проведенной программы аудитов,* «богатую пищу» для интерпретации результатов аудитов. Данную работу проводит, как правило, уже не группа аудита, а, например, аналитическая группа службы качества при подготовке к анализу СМК высшим руководством предприятия.

Таблица 1

Форма отчета [16]

№ п.п.	Составляющая для оценки и собранный фактический материал	Оценка составляющей, %	Весовой коэффициент для общей оценки, К	Уровень выполнения Ki x φi	Примечания
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	***Планирование процесса (Plan)***				
1.1	Определение целей и задач процесса; установление показателей качества процесса и соответствующих целей в области качества		0,25		
1.2	Составление графиков, планов; выдача заданий исполнителям; установление нормативов производительности (нормы выработки)		0,35		
1.3	Обеспечение ресурсами				
1.3.1	Персонал		0,08		
1.3.2	Методики, технологии		0,08		
1.3.3	Инфраструктура		0,08		
1.3.4	Производственная среда		0,08		
1.3.5	Измерения		0,08		

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
	Итого (Plan)		**1,0**		
2	***Осуществление процесса (Do)***				
2.1	Наличие и состояние документации на рабочих местах		0,2		
2.2	Соответствие практики работы установленным требованиям		0,4		
2.3	Оценка взаимодействия с другими процессами		0,4		
	Итого (Do)		**1,0**		
3	***Проверка (контроль) и анализ процесса (Check)***				
3.1	Контроль соблюдения графиков, выполнения заданий		0,5		
3.2	Мониторинг процесса (по показателям качества)		0,3		
3.3	Отчетность по процессу		0,2		
	Итого (Check)		**1,0**		
4	***Коррекция и улучшение процесса (Action)***				
4.1	Установление процедуры коррекции				
4.1.1	Наличие процедур и их соответствие требованиям		0,25		
4.1.2	Результативность установленных процедур		0,25		
4.2	Определение полномочий руководителя процесса для коррекции и улучшения процесса		0,5		
	Итого (Action)		**1,0**		

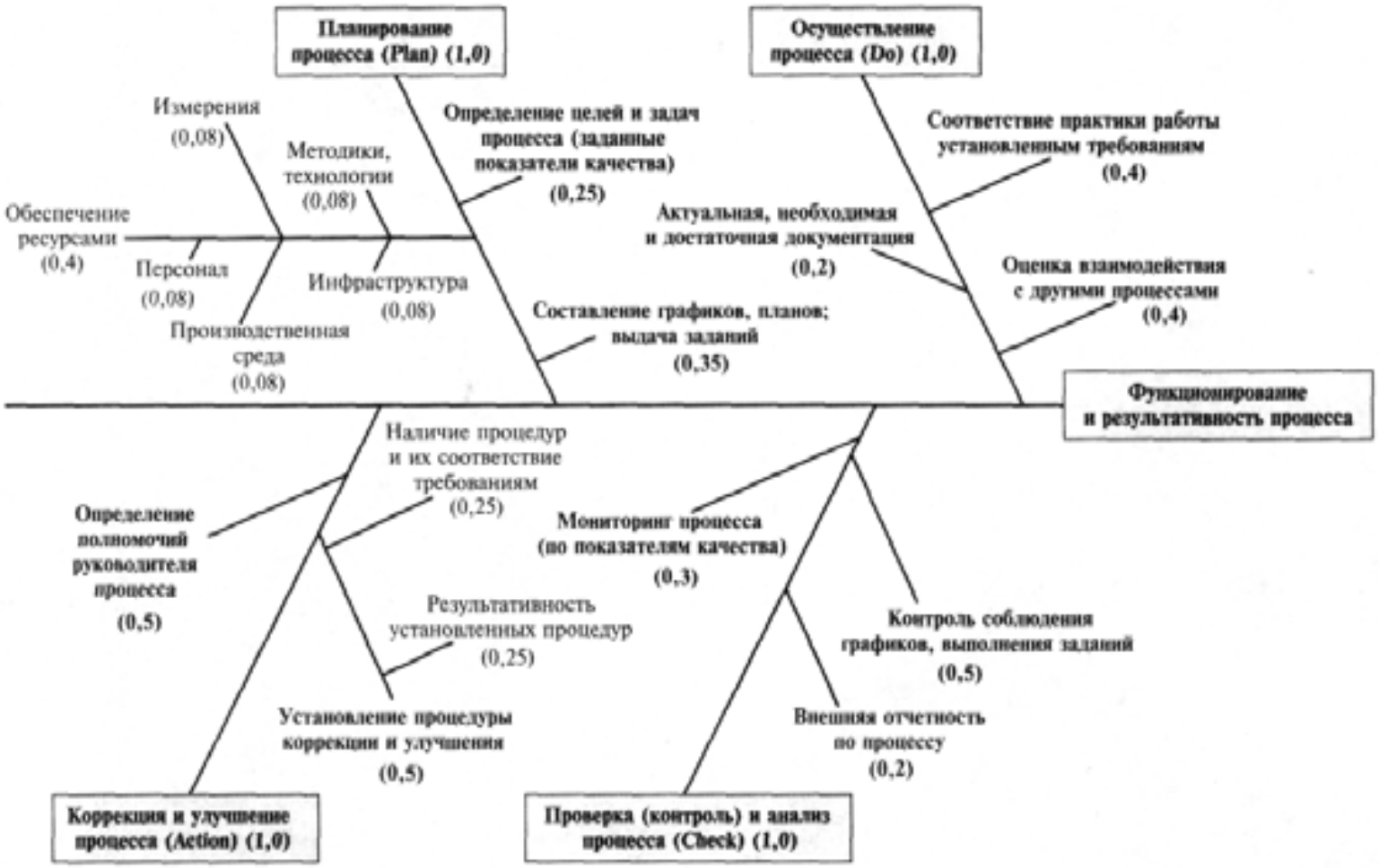


Рис.2. Схема Исикавы. Функционирование и результативность процесса[16]

Приведенный документ не такой подробный, как обычные вопросники, он задает лишь рамки для сбора фактов. *Вопросники* — действенный инструмент для качественного проведения аудита, но они не обладают наглядностью и не содержат аналитической составляющей, что является неотъемлемой частью отчета.

Также стоит заметить, что предложенная форма отчета может применяться для обследования системы менеджмента в целом, для подготовки к сертификации и при внедрении информационных технологий.

На основании анализа обнаруженных несоответствий и замечаний составляются корректирующие или предупреждающие действия (действия, направленные на предупреждение повторного возникновения несоответствия или устранение несоответствия). *Отчет о несоответствиях* и корректирующих мероприятиях должен предоставляться на рассмотрение и утверждение и рассылаться заинтересованным лицам в установленный срок.

Аудиторская проверка считается завершенной, когда все действия, предусмотренные планом аудита, выполнены и отчет об аудиторской проверке разослан заинтересованным лицам. Завершение проверки может вызвать необходимость в разработке и реализации корректирующих, предупреждающих или улучшающих действий. В этом случае подтверждение выполнения запланированных действий включается в последующую аудиторскую проверку.

Обобщенные результаты аудитов (за определенный интервал времени) используются для анализа и оценивания СМК руководством организации. Наряду с оценкой деятельности подразделений и процессов, обобщение результатов аудиторских проверок являются основой для оценивания эффективности и результативности корректирующих, предупреждающих и улучшающих действий.

1.10. Результативность и эффективность внутреннего аудита

Величина затрат на внутренний аудит зависит от конкретного подразделения, в котором он проводится, от целей и задач его проведения, от результатов конкретной проверки. Поэтому в данной работе будут рассмотрены основные составляющие показателей результативности и эффективности процесса, а также описан общий алгоритм оценки стоимости процесса «проведения внутреннего аудита», показывающий все возможные источники затрат на этот процесс.

Споры вокруг затрат на качество возникли, наверное, с появлением самого понятия «затраты» на качество. Эти споры не утихают и сейчас, изменяются только акценты: сначала выясняли, есть ли затраты на качество и как их отделить от затрат на количество, впоследствии обсуждался вопрос классификации, затем шли дискуссии о составе затрат на качество. Казалось, что с выходом стандартов ИСО 9000:2000 большинство спорных вопросов прошлого века относительно затрат на качество разрешится автоматически – внедрение экономических (финансовых) ас-

пектов качества становится объективно необходимым [23]. Однако этого не произошло.

Несмотря на то, что стандарты ИСО серии 9000:2000 декларировали обязательность деятельности по определению и повышению результативности и эффективности процессов СМК, ее практическая реализация достаточно сложна и трудоемка.

Результативность определяется стандартом ИСО 9000:2000 как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [13].

Эффективность, согласно стандарту ИСО 9000:2000, — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов [13].

Исходя из определения эффективности, установить этот показатель без использования затрат на качество и стоимости процесса не представляется возможным. При этом нельзя ограничиться самым простым способом учета затрат от несоответствий (убытков). Попробуем разобраться с возможностью оценивания результативности и эффективности и использования при этом стоимости процесса и затрат на качество.

1.10.1. Виды затрат на процесс

Согласно британскому стандарту BS 6143:1992 «Руководство по экономике качества» Ч. 1 «Модель затрат на процесс», затраты на процесс складываются из затрат на соответствие процесса и затрат вследствие несоответствия и составляют полную стоимость процесса [23].

Затраты на соответствие (cost of conformance) — затраты, необходимые для исполнения всех установленных и предлагаемых потребностей заказчиков (потребителей) при отсутствии недостатков (отказов) в существующем процессе. Затраты вследствие несоответствия (cost of nonconformance) — стоимость затраченных времени, материалов, ресурсов, связанных с процессом поступления, производства, отгрузки и исправления неудовлетворительной продукции и услуг. Иными словами, затраты на соответствие процесса — это расходы на соответствие процесса — это расходы на выполнение процесса наиболее эффективным способом, а затраты на несоответствие — полная сумма убытков, вызванных невыполнением требований процесса, включая упущенные возможности и выгоды [23].

Затраты на соответствие — это затраты на функционирование процессов «в соответствии с заданными требованиями стопроцентно эффективным способом» [23]. Это предполагает, что эффективным может считаться процесс, результат которого при выполнении всех установленных требований не может быть достигнут при более низких затратах. Следовательно, затраты вследствие несоответствия — это затраты из-за неэффективности процесса, т. е. избыточные затраты людских

ресурсов, материалов, увеличение работы оборудования, возникающие вследствие несоответствий процесса (допущенных ошибок, переделок, упущенных выгод и других потерь) [23].

Затраты, возникающие сверх затрат на процесс, эффективность которого максимальна, являются затратами вследствие несоответствия процесса. Совершенствование процесса приведет к повышению его эффективности, а значит, к изменению соотношения «затраты на несоответствие — убытки вследствие несоответствия».

После того как источники затрат установлены, необходимо провести одновременный мониторинг и анализ затрат на процесс, результативность и эффективность процесса с целью определения возможных улучшений. При обнаружении такой возможности необходимо провести экономический анализ внедрения улучшения процесса с точки зрения его целесообразности. Возможности улучшений безграничны, но сколько будут стоить эти улучшения и не приведет ли очередное улучшение к повышению стоимости процесса внутреннего аудита? С одной стороны, принцип постоянного улучшения является фундаментальным принципом построения СМК, и, согласно стандарту ИСО 9000:2000, «постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель»[13].

С другой стороны, согласно этому же стандарту, под улучшением качества в первую очередь следует понимать «улучшение результативности, эффективности или прослеживаемости» [13]. А при увеличении стоимости процесса эффективность может снижаться. Поэтому этап оценивания экономической целесообразности является одним из самых важных.

Л. Е. Скипко в своей работе [23] для оценки эффективности и результативности процесса предлагает применять в организации экономическую модель процесса. Мы предлагаем следующую схему такой модели (рис. 3).

Покажем применение этой модели на процессе «Проведение внутреннего аудита».

1.10.2.Источники затрат на процесс проведения внутреннего аудита

Рассмотрим, как формируется показатель результативности процесса проведения внутреннего аудита в организации.

Цель процесса — обеспечение уверенности в том, что СМК соответствует установленным требованиям, эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

Виды деятельности, образующие процесс: планирование аудитов (составление программы и планов аудиторских проверок), проведение аудиторских проверок, регистрация результатов аудиторской проверки, контролирование аудитов

(соблюдение сроков проверок, выполнения корректирующих и предупреждающих действий), анализ и оценивание результатов аудита.

Таким образом, результатами процесса будут:

- во-первых, выполнение всех видов деятельности, составляющих процесс;

- во-вторых, достижение цели аудита — выполнение программ и планов аудитов (это подтверждение выполнения деятельности по проведению аудитов) и отсутствие несоответствий при проведении внешних аудитов и повторных внутренних аудитов (подтверждает достижение цели процесса).

Ресурсы: персонал, информация, инфраструктура.

В данном случае, *результативность* — это суммарная выгода от улучшения процессов и дополнительная прибыль, полученная благодаря устранению несоответствий процессов по результатам внутренних аудитов, проводимых в организации.

Для того чтобы определить эффективность процесса проведения внутреннего аудита, необходимо знать стоимость процесса (полные затраты на процесс) и прибыль организации, полученную в результате функционирования процесса.

Стоимость процесса проведения внутреннего аудита будет складываться из следующих затрат [23]:

а. Затраты на соответствие:

- заработная плата аудиторов на время проведения внутреннего аудита;
- бонусы и другие вознаграждения аудиторам;
- заработная плата руководителям службы, проводящей внутренний аудит на время его проведения;
- затраты на приобретение стандартов и других документов, необходимых для работы аудиторов;
- затраты на обучение и переподготовку аудиторов;
- затраты на тиражирование документов аудиторской проверки;
- затраты на информирование персонала о результатах аудиторской проверки.

б. Возможные затраты вследствие несоответствия:

- упущенная выгода в связи с отвлечением персонала от выполнения основных обязанностей;
- затраты на контроль исполнения процедур аудита;
- затраты на повторные аудиты, проводимые из-за нарушений процедур аудита или низкой компетентности внутренних аудиторов при проведении проверки.

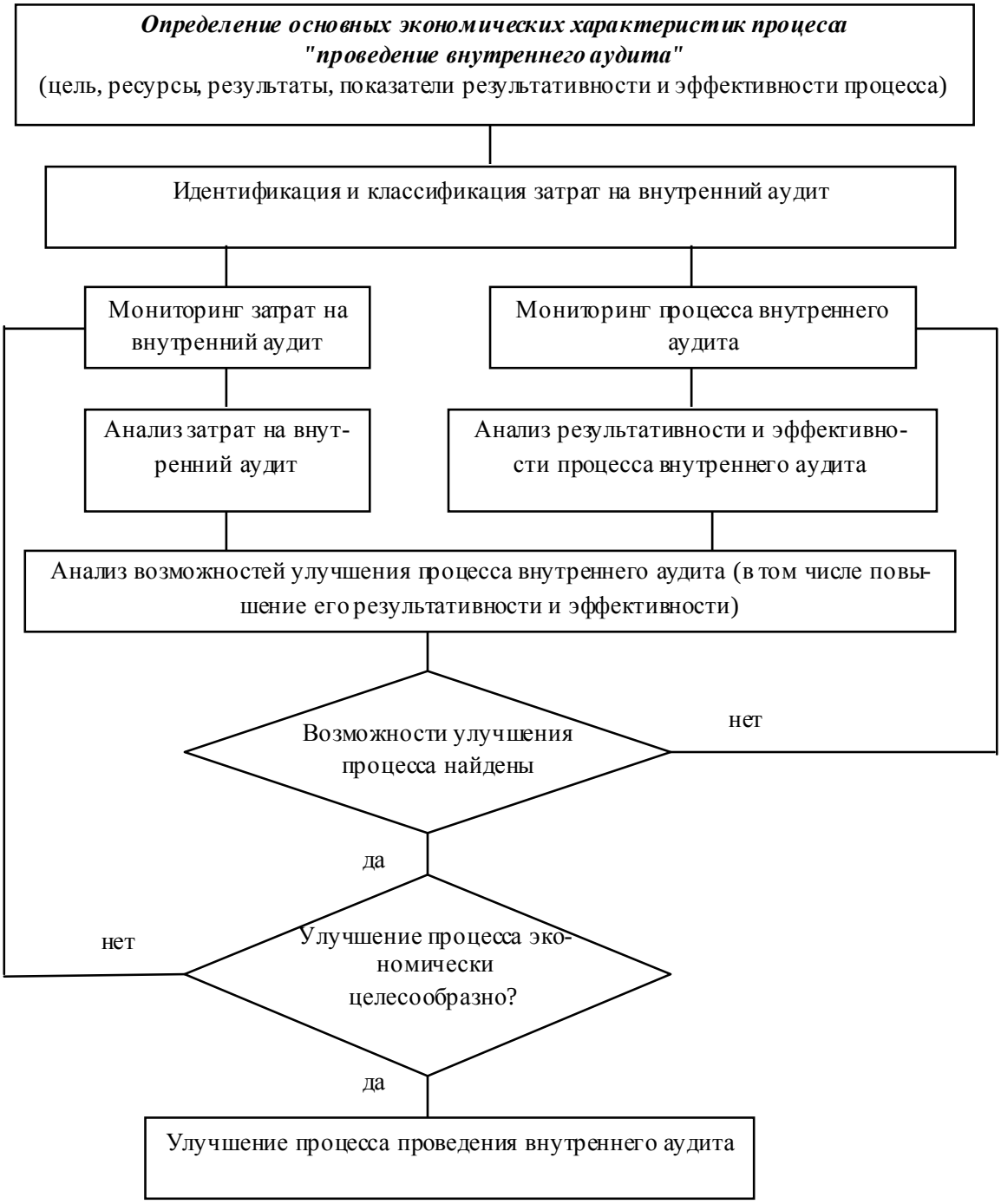


Рис. 3. Порядок применения экономической модели для процесса внутреннего аудита

Экономическим результатом деятельности по проведению внутренних аудитов в организации будет суммарная выгода от улучшения процессов и дополнительная полученная прибыль от того, что несоответствия процесса были устранены в результате проведения внутренних аудитов.

Отношение результата к затратам и будет показателем эффективности процесса. При этом, чем больше будет значение показателя эффективности, тем лучше (эффективнее) функционирует процесс внутреннего аудита. Критичное значение показателя эффективности будет равно единице, при эффективности меньше или равной единице, процесс считается неэффективным.

Следует также отметить, что величина затрат на внутренний аудит зависит от конкретного подразделения, в котором он проводится, от целей и задач его проведения, от сроков, необходимых для проведения аудита, от результатов конкретной проверки. Поэтому для каждого отдельно взятого внутреннего аудита затраты на его проведения будут различными.

1.11. Подход к аудиту. Вопросы психологии и общения

Основную часть информации аудитор получает в ходе общения и проведения интервью с персоналом проверяемого подразделения. Документация, безусловно, важный фактор этого процесса, так как содержит инструкции, критерии, требования и записи, являющиеся доказательствами, но, тем не менее, она служит лишь подтверждением данных, полученных в результате опроса сотрудников. Поэтому не нужно быть психологом, чтобы понять важность взаимоотношений между аудиторами и проверяемыми для успешного проведения аудита.

Аудит, в своем роде, является проверкой или экзаменом, и именно так он воспринимается проверяемыми. Даже при отсутствии сомнений в успехе, проверяемые рассматривают аудит как сдачу экзамена и, естественно, не исключают при этом возможность «провала». Отсюда следует вывод — аудитор может восприниматься как «угроза», а аудит как нежелательный процесс.

Общение

Хотя человеческое общение представляет собой крайне сложный процесс, в нем можно выделить два основных базовых элемента[18, 32]:

• Механический, количественный процесс выдачи и получения информации, подобно тому, как кладовщик на складе получает запрос и выдает товар.

• Взаимозависимый, субъективный, но, тем не менее, жизненно важный аспект наблюдения, понимания, эмоционального отношения.

Элемент первый, связанный с передачей информации, задействует звуки, слова в их разных значениях, их произношение и прагматический аспект.

Второй элемент задействует процесс общения — это взаимообмен, или, точнее говоря, обмен «значениями» между человеком, направляющим сообщение, и человеком, принимающим это послание.

Следовательно, общение состоит из:

• информации;
• идей;
• отношений;

Таким образом, фактическая и эмоциональная стороны переплетены здесь сложнейшим образом.

Можно добавить, что общение — это:

• восприятие или интерпретация информации, полученной из окружения;
• ожидание или потенциальное удовлетворение стремлений, потребностей человека и его оценка;
• реакция и ответ для достижения цели.

Информация или понимание

Информация в контексте функциональных типов делового общения это – процесс «передачи». Он состоит из:

• сообщений, содержащих запрос на получение информации, помощи или услуги;
• сообщений, содержащих информацию, руководящие указания и указания по управлению.

Все эти сообщения касаются перспектив подразделения и организации в целом, ее продукции, работы; в них содержится разрешение проблемных ситуаций; они информируют о политике организации, методиках и технологии работы. Понимание приходит на основе взаимосвязи опыта и восприятия. Способность «принимающего» информацию получать и воспринимать такие сообщения является ключом к пониманию.

В сложных вопросах, когда возникает эмоциональное отношение, ограничивающее способность к восприятию, общение может натолкнуться на определенный барьер.

Барьеры, возникающие в процессе эффективного общения

Можно сказать, что каждый индивидуум является сочетанием физических, интеллектуальных и эмоциональных составляющих. В процессе успешного эффективного общения необходимо учитывать эти три элемента, свойственных человеку.

Говоря о *физических факторах*, имеется в виду влияние общения на внимание и равновесие слушателя. Сюда можно отнести такие физические побуждения, как голод, жажда, потребность в отдыхе и т. п., а также эргономические характеристики окружения: температуру, вентиляцию, освещение, качество печатных документов и т. п. В случае выхода перечисленных факторов за допустимые пределы внимание собеседника теряется, и возникает *физический барьер*.

Под *интеллектуальным каналом* понимается смысловая сторона общения.

Типичным примером может служить структура сообщения, в первую очередь, Упрощенная Структура Сообщения. Основное побуждение, возникающее в процессе общения – это определение смысла, стиля, причины и значения. Не зная об этом, говорящий может создать *интеллектуальный барьер* в процессе общения, препятствующий пониманию.

Эмоциональные барьеры, безусловно, самые сложные и значительные среди всех барьеров, возникающих при общении, поскольку отношения и чувства говорящих могут меняться. Если пренебречь теми стимулами, которые побуждают собеседника к общению, можно натолкнуться на сопротивление или непонимание с его стороны. Это означает, что говорящий должен знать, что ожидает услышать или увидеть его собеседник, и стараться не нарушать эти границы. Эмоциональные или физиологические барьеры легко создать, но очень трудно устранить их впоследствии.

Аудиторы должны помнить о существовании перечисленных барьеров и стремиться не только избегать их создания в своей работе, но и пытаться найти способ устранить уже существующие[18, 32].

Создание атмосферы эффективного общения

Мы уже говорили, что не следует рассматривать аудит как негативный процесс, цель которого — найти ошибки и недочеты. Подход к аудиту должен быть положительным; цель аудита — получение позитивных результатов. Поэтому важно, чтобы аудитор был дружелюбен, конструктивно настроен и готов оказать поддержку.

Перед началом проведения аудита нужно постараться создать непринужденную атмосферу в общении с проверяем стороной. Лучшим образом это получится, если проверяемой стороне подробно разъяснить цель аудита и те результаты, которые аудитор хочет получить в процессе проведения аудита. Поэтому особенно важно подробно разъяснить процесс проведения аудита, убедиться в отсутствии «сюрпризов», сообщить, что о полученных результатах будут регулярно сообщаться проверяемой стороне, а все выявленные несоответствия подлежат взаимному рассмотрению и подтверждению факта их наличия.

При создании благоприятной атмосферы для эффективного сотрудничества аудитор должен учитывать следующие факторы [18, 32]:

- место;
- время;
- визуальный контакт;
- язык телодвижений (жесты, позы, выражение лица);
- невербальный язык;
- культурный контекст.

Место. Выберите подходящее место, где и вы и представитель проверяемой стороны будете чувствовать себя комфортно. Избегайте отвлекающих факторов. Составьте план размещения собеседников с учетом главной цели – создание атмосферы сотрудничества и взаимной поддержки. Лучше, если аудитор и представитель проверяемой стороны сидят по одну сторону стола. Не самый лучший вариант — если вы сидите за столом друг напротив друга. В этом случае не только стол создает физический барьер в общении, но и возникает дополнительная сложность при совместном прочтении документов. Если присутствует несколько человек, предпочтительнее разместиться за круглым столом.

При выборе подходящего места для ведения переговоров необходимо учитывать, где ваш собеседник будет чувствовать себя уверенно, а также имеется ли в выбранном месте быстрый доступ к нужной документации, как правило, в большинстве случаев этим условиям удовлетворяет рабочее место вашего собеседника.

Время. При планировании аудита учитывайте ряд вопросов, касающихся временных рамок. Например:

• Не следует начинать аудит с первой минуты начала рабочего дня в организации. Предоставьте сотрудникам возможность решить неотложные вопросы, связанные с их работой. Этим вы исключите появление нервозности.

• Никогда не появляйтесь на объекте до назначенного времени. Ваш приход на полчаса раньше означает желание поймать кого-нибудь на «месте преступления». Лучше всего появляться за две-три минуты до установленного времени, чтобы иметь возможность добраться до места проведения вводного собрания.

• При планировании графика проведения аудита учитывайте привычный распорядок дня – перерыв на обед и т. п. Назначение интервью перед окончанием рабочего дня может оказаться неудобным для сотрудников проверяемого подразделения. Никогда не нарушайте привычного ритма работы. Если ваш собеседник думает об уходящем автобусе или электричке, то вряд ли он сможет сконцентрироваться на беседе.

Визуальный контакт. В большинстве европейских стран, да и в других странах англосаксонской культуры при разговоре очень важно установить визуальный контакт с собеседником. Визуальный контакт свидетельствует о степени внимания слушателя. Однако в ряде стран внимательный взгляд, обращенный на собеседника, может трактоваться как невежливость и даже оскорбление, и, соответственно, установление визуального контакта не рекомендуется. Во многих странах люди с детства привыкают не смотреть в глаза другим людям. Такое отсутствие контакта не должно вводить аудитора в смущение и рассматриваться им как отсутствие поддержки или желание что-то скрыть.

Язык телодвижений. Язык телодвижений может передать массу информации и позволяет аудитору получать ответы, не задавая вопросов. Это прежде всего поза, жесты и выражение лица. Большинство людей используют язык телодвижений

подсознательно и, таким образом, не контролируют содержание «высказываний» тела. Часто люди говорят одно, но их поза, жесты выдают совершенно иное. Аудитор, владеющий этим вопросом, может трактовать такие «сообщения» и, таким образом, получать дополнительную информацию. Аудитор также должен контролировать язык собственных телодвижений, избегая «направлять» сообщения, препятствующие общению.

Язык телодвижений в своей основной массе идентичен в любом культурном контексте. Примером таких интернационально понятных «сообщений» может служить улыбка или отсутствие напряженности, свидетельствующие об открытости и честности. Слушатели, вероятно, замечали, что в ряде профессий проводится специальное обучение языку телодвижений; в частности, этому учатся политики, учителя, инструкторы, религиозные деятели и т. п.

Невербальный язык. Невербальный язык — общий термин, обозначающий усиление смысла слов создаваемыми ситуациями. Сюда можно отнести диалектизмы, скорость речи, громкость, мягкость речи, покашливание и прочие знаки, которые могут показаться излишними, но, тем не менее, передают важную информацию (например, уверенность или ее отсутствие).

Методы эффективного общения

Общение должно выполнять определенную функцию. Цель общения — способствовать пониманию и направлять действия в определенном направлении.

Поскольку задача сообщения — получить ответ и затем начать действовать, можно сказать, что «задача — это сообщение». Следовательно, для формирования успешного общения необходимы следующие шаги [18, 32]:

- выбор и постановка цели *(какова цель?);*
- анализ аудитории *(не забывайте о собеседнике);*
- оформление структуры мысли, идеи *(последовательность логики восприятия);*
- выбор средства общения *(процесс передачи);*
- формулировка ответа *(достижение цели).*

В итоге, поскольку цель говорящего - донести свою мысль до слушателя, эффективность этого процесса зависит от формы передачи мысли.

Таким образом, первый шаг в создании эффективного общения можно описать как шаг назад, или выход из ситуации для беспристрастного взгляда на процесс. Говорящий, в сущности, должен стать наблюдателем и оценить:

- участников общения;
- их взаимоотношения и поведение;
- аудиторию слушателей;
- отношение аудитории и ее поведение;
- взаимодействие между всеми участниками процесса.

Искусство слушать

Слушание является существенной частью многих видов деятельности. Большинство людей проводит 40—60% своего времени, участвуя в процессе слушания. Особую важность умение слушать представляет для аудитора. Люди с нежеланием ведут разговор с теми, кто не умеет слушать; бессмысленно задавать вопрос, если вы невнимательны к ответу или заняты одновременно чем-то еще.

Умение слушать — это искусство, и овладеть им непросто. Вы, наверное, замечали, что некоторые люди по своей природе являются слушателями. С такими людьми собеседник чувствует себя очень комфортно. Внимательный, проницательный слушатель это тот, к кому люди идут делиться своими проблемами, опасениями и заботами. Одним дар к выслушиванию дан от рождения, другим — нет; но каждый может улучшить свое умение слушать, следуя принципам эффективного слушания и избавляясь от нежелательных привычек. Тот, кто стремится стать хорошим аудитором, должен стараться совершенствовать свои умения в этой области.

Аудитор, будучи хорошим слушателем, может получить следующие преимущества в своей работе:

• улучшение отношений и полное понимание точки зрения и проблем проверяемой стороны – проверяемый видит, что его рассказ нужен и полезен;

• способность принимать решения на основе более точной и полной информации;

• более простое и быстрое разрешение всех возникающих разногласий.

Как стать хорошим слушателем [32]:

- Устраните отвлекающие факторы. Посторонний шум, помехи, неудобное окружение, нехватка времени, тихий голос, незнакомые или двусмысленные слова – все это создает барьеры в процессе слушания и понимания, постарайтесь устранить эти факторы, не миритесь с их присутствием.
- Вслушайтесь в содержание. Фокусируйте внимание на содержании того, о чем говорится; если говорящий излагает предмет в непонятной манере, постарайтесь сконцентрироваться, но не отвлекайтесь на внешний аспект речи.
- Не выносите поспешных суждений. Подождите, пока не получите и не поймете информацию в полном объеме прежде, чем начнете оценивать услышанное. Не спешите с выводами и не «фиксируйте» их в памяти. Сохраняйте непредвзятое отношение.
- Выделяйте темы. Старайтесь выделить ключевые идеи из услышанного; создайте взаимосвязь между основными мыслями, соотнесите их с вашими целями, знаниями и опытом. Не будьте пассивным слушателем, принимающим все «на веру».

- Используйте временное преимущество. Мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим. Используйте это временное преимущество для осмысления того, что говорится, избегая блуждающих мыслей в голове.
- Стремитесь к ясности. Попросите повторить или подробнее разъяснить то, что вы не поняли, используйте преимущество любых логических остановок для обобщения сказанного. Это поможет сохранить концентрацию и даст возможность прояснить то, что было не понято.

Нежелательные привычки, которых следует избегать[32]:

- Видимость внимания, в то время, как ум занят другими проблемами.
- Поглощенность другими делами.
- Острая реакция на слова с эмоционально нагрузкой, например, «сокращения», «забастовки», «чрезмерная занятость».
- Выслушивание, не глядя, одновременная занятость другими делами.
- Прерывание говорящего.
- Выслушивание того, что хочется услышать, и невнимание к тому, что не нравится или с чем вы не согласны.
- Обдумывание следующего разговора в то время, как вы кого-либо слушаете.

Методика опроса

Аудит следует проводить в манере разговора, но не как перекрестный допрос или упражнение «вопрос-ответ». При возможности, вопросы, относящиеся к системе и соответствующим процедурам, нужно «вплести» в общую «ткань» беседы. Если это удается, у опрашиваемого не возникает чувства угрозы, и он легко ответит на все вопросы, заданные в процессе беседы с ним. В любом ином случае сотрудник проверяемого подразделения почувствует себя, как на допросе в суде, что создаст ненужный барьер для успешного общения.

Аудитору следует подумать о том, какова будет структура вопросов.

Вопросы:

• должны вызвать ответы, содержащие необходимую информацию;

• не должны предполагать ответ;

• не должны содержать эмоциональных слов или намеков.

Важнейшая функция вопросов - получить необходимую информацию.

В практике проведения аудита применяется три типа вопросов:

• открытые вопросы;

• закрытые и прямые вопросы;

• поясняющие вопросы.

Открытые вопросы

Цель открытых вопросов — получить всесторонний развернутый ответ. Это такие вопросы, на которые нельзя односложно ответить «да» или «нет», в ответе требуется привести объяснение. Открытые вопросы необходимо тщательно составлять, учитывая то, что они не должны вводить опрашиваемого в замешательство. «Плюс» открытых вопросов в том, что они позволяют опрашиваемому получить определенную степень контроля над разговором, повышая его уверенность и улучшая, таким образом, атмосферу общения.

С помощью открытых вопросов аудитор может собрать информацию, не встречая барьеров и враждебности со стороны проверяемых. Опрашиваемые излагают свою точку зрения, мнения, создавая возможность для расширения темы беседы.

Аудитор должен стараться применять открытые вопросы по максимуму. Всегда помните о шести помощниках аудитора[1, 18]:

- ЗАЧЕМ?
- ГДЕ?
- КОГДА?
- КТО?
- ЧТО?
- КАКИМ ОБРАЗОМ?

Если вы используете общие вопросы в разговоре, не забывайте о границах – не позволяйте опрашиваемому при ответе уводить беседу в сторону или затягивать ее до бесконечности массой излишних сведений.

Существует способ, как избежать пустопорожней информации – на техническом жаргоне он называется:

- ПОКАЖИТЕ МНЕ,

и является самым действенным вопросом из всех, используемых в процессе аудита.

Закрытые и прямые вопросы

Закрытые вопросы — это те, на которые можно ответить односложно «да» или «нет». Прямые вопросы подразумевают получение ответа из нескольких слов. Они могут помочь устранить недостатки открытых вопросов. Прямые вопросы можно использовать для сбора конкретной информации, для введения определенной темы в разговор или для устранения непонимания.

Поскольку закрытые и прямые вопросы не способствуют получению обширной информации, использовать их нужно с осторожностью. Другой «минус» таких вопросов в том, что при частом применении они создают впечатление «перекрестного допроса».

Примеры закрытых вопросов:

Вы всегда сами подписываете этот документ? Да/Нет

Вы всегда отправляете копии накладных в бухгалтерию? Да/Нет

И прямых вопросов:

Какая процедура применяется для этой деятельности? Где можно посмотреть допуски? В таблице допусков.

Поясняющие вопросы

Поясняющие вопросы служат для получения полной информации, помогают избежать непонимания, поясняют используемые слова и задаваемые вопросы. Поясняющие вопросы крайне полезны при проведении аудита, поскольку с их помощью аудитор получает всестороннюю картину процесса. Большинство аудиторов забывает о возможностях этих вопросов. Существует множество способов задать поясняющий вопрос, и способы эти известны каждому:

- Помогите мне разобраться, как ведется работа с жалобами...
- Не могли бы вы мне объяснить что означает ...?
- Вам нужен внутренний приказ при передаче изменений к контракту в производственный отдел?
- Давайте вернемся к теме инспекции на входе...
- Как кладовщики получают информацию о том, что продукцию нужно переместить в определенное место?

Однако при всех преимуществах поясняющие вопросы тоже имеют свои пределы. Если вы слишком часто и бессистемно их задаете, создается впечатление, что вы не слушаете. Ответы на них занимают довольно много времени, поэтому, если вы не готовы выслушивать дополнительные пояснения, то старайтесь не задавать таких вопросов. И помните, что вы можете создать барьер в общении, если у проверяемого сложится впечатление о том, что вы задаете вопросы бесцельно.

Вопросы, которых следует избегать

Вопросы не должны ограничивать опрашиваемого единственно возможным ответом. Наводящие вопросы могут повлиять на ответ. Они также несут скрытый смысл для опрашиваемого — он чувствует себя «загнанным в угол».

Вопросы, которые никогда не следует задавать

Аудитор никогда не должен задавать вопросы, которые могут враждебно настроить проверяемого. Все вопросы, содержащие упреки или обвинения, вызовут защитную реакцию и воспрепятствуют проведению аудита, не используйте в своей речи эмоционально окрашенных слов, как, например, нарушение, неуспех и т. п.

Практические советы

Предположим, мы пытаемся узнать о том, кто обычно подписывает данный документ: проверяемый или работник из его отдела. Мы могли бы задать вопрос таким образом: *«Это ведь вы подписываете этот документ каждый раз, не так ли?»* И неизменно на этот вопрос ответят: *«Да»*. С другой стороны, можно было сказать: «Согласно процедуре этот документ всегда должен быть подписан. Действительно ли это так существенно или бывает так, когда вы считаете, что подписывать этот документ не так уж необходимо?» Ответом на это вполне может быть следующее «Нет, я всегда сам подписываю его», или «Я считаю пустой тратой времени подписывать его, поскольку мне это ничего не дает». Такой подход автоматически подводит вас к разговору, касающемуся документа, а это может привести к изменению в процедуре, исключив тем самым необходимость подписания документа, или к соглашению с проверяемым о том, что он должен подписывать его каждый раз.

Здесь приведен всего лишь один пример; у всех нас своя методика опроса, но эта ситуация демонстрирует разницу между двумя подходами:

«вы хорошо работаете?» и *«Расскажите, как вы выполняете свою работу»*.

Подводя итоги, можно предложить аудитору использовать следующий перечень *рекомендаций аудиторам по организации и технике беседы при опросе: [21]:*

1. Выбор собеседника следует производить из числа тех, кто непосредственно осуществляет аудитируемую деятельность.

2. При планировании беседы необходимо, чтобы она касалась:

• одного сотрудника (его обязанности и полномочия, уровень образования и профессиональная подготовка);

• выполняемой сотрудником деятельности (ее документированность, соответствие практике работы);

• средств труда сотрудника (оборудование, оргтехника, их соответствие требованиям документированных процедур или рабочих инструкций);

• материалов, используемых в работе сотрудника (их соответствие техническим требованиям, приемлемость статуса контроля и испытаний).

3. Тема и порядок беседы должны быть сообщены сотруднику заранее.

4. На проведение беседы следует отвести достаточно времени, и в ходе ее аудитор и собеседник должны быть по возможности ограждены от помех извне.

5. В ходе беседы аудитор может остановить собеседника, но только в том случае, если он явно отвлекся от темы. Однако делать это надо таким образом, чтобы у него не сложилось впечатление о малозначительности даваемой им информации.

6. Если беседа ведется сразу двумя (или более) аудиторами, то вопросы должен задавать преимущественно один из них, а другой — делать записи (именно в

ходе беседы, а не после нее).

Для техники беседы большое значение имеет правильный выбор способа формулирования вопроса.

7. В ходе беседы аудитор должен помнить о том, что свидетельства собеседника могут рассматриваться как объективные, если их подтверждают соответствующие факты. В противном случае они носят субъективный характер и поэтому не могут быть использованы аудитором для анализа и оценивания.

8. В ходе беседы следует задавать прямые вопросы, начинающиеся со слов «что», «кто», «где», «когда», «как» и «почему». Для получения доказательства соответствия аудитор может также спросить: «Не могли бы вы мне показать …?»

9. В ходе беседы не следует применять терминологию, непонятную собеседнику.

10. Беседа, проводимая на рабочем месте («в поле»), не должна быть слишком продолжительной, чтобы не вызвать нервозность собеседника. Более подробные беседы целесообразно проводить в местах (кабинетах), где ничто не отвлекало бы внимания от предмета беседы.

11. Выявленные в ходе беседы несоответствия должны фиксироваться аудитором в аудиторском листе или записной книжке с непременной ссылкой на несоблюдаемый пункт (раздел) нормативного документа.

12. По завершении беседы аудитор должен подытожить полученную информацию, сформулировать главные (позитивные и негативные) впечатления и опорные моменты. Допустимо позволить собеседнику прочесть сделанные аудитором замечания в аудиторском листе.

13. Информация, полученная в процессе беседы, должна анализироваться путем ее сопоставления с информацией на данную тему, полученной из бесед с другими сотрудниками, и личными наблюдениями аудитора.

Психология поведения аудитора

Независимо от характера отношений с персоналом аудитируемого подразделения в целом и отдельными его сотрудниками, а также от своих ощущений аудитор должен строить поведение с ними таким образом, чтобы это обеспечивало успех аудита. Аудитор должен быть готов к тому, что существующие в аудитируемом подразделении какие-либо внутренние проблемы могут стать причиной отрицательного отношения к аудиту.

В процессе работы аудитор может столкнуться и с явно враждебным отношением к себе, и деструктивным поведением аудитируемого. Он должен быть не только готов к этому, но и владеть методами и приемами, позволяющими изменить подобную ситуацию в свою пользу.

В связи с изложенным выше внутренним аудиторам могут быть даны следующие рекомендации [18, 21] по психологии его поведения в ходе аудита:

1. *Изначально аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита.*

Каждый раз приступая к аудиту, аудитор должен исходить из предположения, что объект его обследования организован и функционирует в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями.

2. *Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудитируемого подразделения, что главную задачу он видит в сборе убедительных доказательств и в представлении объективного заключения о состоянии аудитируемого объекта, а не в обнаружении несоответствий.*

Такая позиция способствует повышению доверия к работе аудитора со стороны персонала аудитируемого подразделения и обеспечивает большую открытость при представлении ему информации о состоянии аудитируемого объекта.

3. *Аудитор должен уметь убедить сотрудников аудитируемого подразделения, что проведение аудита выгодно для подразделения.*

Аудитор должен доказывать, что устранение причин каждого обнаруженного в ходе аудита несоответствия будет способствовать улучшению деятельности аудитируемого подразделения. Чем успешнее будет решаться эта задача аудитором, тем эффективнее будет его взаимодействие с сотрудниками аудитируемого подразделения.

4. *Предметом аудита является деятельность в системе менеджмента качества, а не осуществляющие ее сотрудники.*

Аудитор ищет факты, а не несоответствия и их виновников. Он анализирует и оценивает факты, а не личные достоинства и недостатки сотрудников. В соответствии с этим аудитор не должен вступать в обсуждение поведения тех или иных сотрудников предприятия и в определение степени их виновности в обнаруженных несоответствиях.

5. *Аудитор должен уметь слушать.*

Внимательно слушая собеседника, аудитор не только получает нужную ему информацию, но и внушает собеседнику доверие, располагая его к себе. В этом случае аудитор как бы «раскрывает» собеседника и получает наиболее важные сведения.

6. *В ходе общения аудитору следует полностью концентрироваться на высказываниях собеседника.*

Длительные или особо важные высказывания собеседника целесообразно подытоживать, чтобы получить его подтверждение в правильности понимания. Это позволяет избежать недоразумений, связанных с неправильным пониманием собеседника, и продемонстрировать, что сказанное им вызывает интерес у аудитора. Аудитор должен выражать поддержку собеседнику как на словах (используя, например, поощрительные выражения типа: «Да, я вас понимаю»), так и языком мимики и жестов.

Аудитор не должен бояться молчания собеседника. Целесообразно дать собеседнику время подумать и использовать возникшую паузу, чтобы подчеркнуть заинтересованность в его информации и потребность узнать больше.

7. *Аудитор должен направлять беседу (опрос) в нужное русло по заранее обдуманному плану.*

Не следует допускать ситуации, способной сбить с толку. Для этого беседу лучше вести конкретно, не отвлекаясь на посторонние темы, не допускать общих фраз. Время от времени целесообразно делать короткие перерывы, в ходе которых можно поговорить о не относящихся к делу вещах.

8. *При общении с сотрудниками аудитируемого подразделения аудитор не должен допускать никаких эмоциональных всплесков.*

В любых ситуациях следует сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям.

Надо терпеть отговорки или запальчивость собеседника. И тем более следует избегать агрессивности со своей стороны. Нельзя вступать в открытый и грубый спор с собеседником, даже если он явно не прав и продолжает настаивать на своей точке зрения: психологи свидетельствуют, что эмоциональный спор никого не убеждает, а лишь вызывает раздражение спорящих и заводит их общение в тупик.

9. *Аудитору не следует акцентировать внимание сотрудников аудитируемого подразделения только на негативных аспектах, обнаруженных в ходе аудита.*

Целесообразно отмечать и позитивные моменты, с тем чтобы не лишать проверяемых побудительных мотивов к улучшению работы.

10. *При оценке значимости обнаруженных несоответствий аудитор должен прислушиваться к мнению профессионалов.*

Главное — обнаружение несоответствия, а не определение его значимости. В сомнительном же случае обнаруженное несоответствие следует отметить без определения его значимости.

11. *Общаясь с аудитируемым персоналом, аудитор должен создавать атмосферу доброжелательности и сотрудничества.*

Никогда не следует демонстрировать свою независимость по отношению к персоналу, что может стать причиной отчуждения и недоброжелательности. Наоборот, необходимо всячески способствовать возникновению и углублению общих профессиональных интересов между собой и персоналом. Целесообразно мысленно ставить себя на место аудитируемого и помнить о том, что мало кто любит находиться в этой роли.

12. *Аудитор не должен предумышленно демонстрировать свою эрудицию или экзаменовать (проверять компетентность) собеседника.*

Недопустимо давать высказываниям собеседника оценки, как-то: «Ведь это явная глупость», или делать такие категорические заявления, как: «Это же всем известно», «Нет, дело обстоит совсем иначе». Подобная манера поведения спо-

собна «подавить» собеседника и сделать его «замкнутым» для «добывания» аудитором необходимой информации. Предпочтительна более мягкая реакция аудитора на ошибочные суждения собеседника, например: «Полагаю, что ваше понимание проблемы не совсем правильно» или «Давайте посмотрим на проблему следующим образом».

13. *Аудитор должен побуждать своих собеседников к поиску правильных решений.*

Это достигается путем разъяснения допущенных ошибок. Таким образом аудитор не только повышает свой авторитет в их глазах, но и подтверждает тезис о том, что аудит выгоден аудитируемому подразделению. Если аудитору не удается избежать спора, ему следует сохранять выдержку и продемонстрировать профессиональные знания и доказательность своих суждений.

14. *Аудитор должен признавать и одобрять все, заслуживающее доверия.*

Подозрительность, сомнения не должны брать верх над объективностью оценок аудитора. Во всех случаях, когда, например, аудитором установлена эффективность неформальных процедур, они должны быть одобрены и рекомендованы для надлежащего документирования. При этом целесообразно, чтобы положительная оценка аудитора была сделана публично, например, на заключительном совещании. Аудитор не должен быть скуп на похвалу.

15. *Аудитору следует избегать резкого тона замечаний и оценок.*

Предпочтительны замечания типа: «Я внимательно изучил все представленные вами документы по проектированию, но не нашел в них документа, в котором были бы отражены критерии оценки качества проекта. Прошу разработать и документировать эти критерии». Следует избегать формулировок, осложняющих беседу. Например, вместо «Я считаю...» целесообразно спросить: «Вы не находите, что...» или вместо «Сейчас я вам наконец докажу...» лучше сказать: «Сейчас вы сможете убедиться в том, что...»

16. *В ходе общения с сотрудниками аудитируемого подразделения аудитор должен избегать критических замечаний и советов, реализация которых может повлечь за собой серьезные изменения в работе подразделения.*

Такие замечания и советы могут быть обсуждены с руководителем подразделения на заключительном совещании.

17. *Аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудитируемого подразделения, ведущим к потере времени и отвлечению от решения стоящих перед аудитором задач.*

Это может выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, приукрасить состояние дел перед началом аудита и др.

18. *При открытом противодействии или личной враждебности по отноше-*

нию к аудитору со стороны сотрудников аудитируемого подразделения аудитор должен об этом проинформировать главного аудитора или руководителя службы качества.

Получив такую информацию, главный аудитор (руководитель службы качества) должен принять меры, чтобы аудит был завершен, хотя бы и другим аудитором.

От выбора верного подхода к аудиту зависит многое, поэтому важно тщательно обдумать и спланировать все детали, чтобы добиться наилучших возможных результатов. Совершенство в работе аудитора приходит с опытом.

1.12. Роль, обязанности и уровень подготовки аудитора

Аудит может проводиться как одним аудитором, так и группой аудиторов. В любом случае вся ответственность за проведение аудита возлагается на ведущего аудитора.

1.12.1. Квалификационные требования, предъявляемые к аудиторам

Уверенность и доверие к процессу аудита зависят от компетентности лиц, которые его проводят. Компетентность должна быть продемонстрирована на основе [9, 18]:

- личных качеств;
- способности применять знания и умения, которые приобретаются посредством образования, в процессе работы, подготовки в качестве аудиторов, а также на основе опыта проведения аудитов.

Аудиторы развивают, поддерживают и улучшают свою компетентность посредством постоянного повышения квалификации и регулярного участия в аудитах.

Общие знания и умения аудиторов систем менеджмента

Аудиторы должны обладать знаниями и умениями в следующих областях [9]:

а) принципы, процедуры и методы аудита, позволяющие выбирать такие способы работы, которые соответствуют различным аудитам и обеспечивают последовательное и систематичное проведение аудитов.

Аудитор должен уметь:

- применять принципы, процедуры и методы аудита;
- результативно планировать и организовывать работу;
- проводить аудит в согласованные сроки;
- расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах;

• собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные;

• понимать применимость и последствия использования метода выборки для аудита;

• проверять точность собранной информации;

• подтверждать достаточность и соответствие свидетельств аудита для обоснования наблюдений и заключений по результатам аудита;

• оценивать факторы, которые могут повлиять на надежность наблюдений и заключений по результатам аудита;

• использовать рабочие документы для регистрации действий по аудиту;

• подготавливать отчеты по аудиту;

• обеспечивать конфиденциальность и безопасность информации;

• результативно общаться самостоятельно, используя знание языка или через переводчика;

б) система менеджмента и справочные документы, позволяющие аудитору понять объем аудита и применить критерии аудита.

Знания и умения в этой области должны охватывать:

• применение систем менеджмента для различных организаций;

• взаимодействие между составными элементами системы менеджмента;

• стандарты на системы менеджмента, применимые процедуры или другие документы системы менеджмента, используемые как критерии аудита;

• понимание различия между справочными документами и приоритетности тех или иных документов;

• применение справочных документов к различным ситуациям в процессе аудита;

• информационные системы и технологии утверждения, обеспечения безопасности, рассылки и управления документами, данными и записями;

в) организационные аспекты, позволяющие аудитору понимать производственную ситуацию.

Знания и умения в этой области должны охватывать:

• размер, структуру, функции и взаимоотношения в организации;

• общие бизнес-процессы и относящуюся к ним терминологию;

г) соответствующие законы, правила и другие документы, позволяющие аудитору работать с учетом и пониманием требований, которые применимы к проверяемой организации.

Знания и умения в этой области должны охватывать:

• местные, региональные и национальные кодексы, законы и правила;

• контракты и соглашения;

• международные договоры и конвенции;

• другие требования, с которыми согласилась организация.

Требования к персональным (личным) качествам аудиторов

Аудиторы должны обладать личными качествами, которые давали бы им возможность действовать в соответствии с принципами аудита.

Аудитор должен быть [9, 18]:

- этичным, т. е. справедливым, правдивым, искренним, честным и тактичным;
- широких взглядов, т. е. готовым рассмотреть альтернативные идеи или точки зрения;
- дипломатичным, т. е. тактичным в обращении с людьми;
- наблюдательным, т. е. живо воспринимающим окружающую действительность;
- проницательным, т. е. интуитивно осознающим и способным понять ситуацию;
- гибким, т. е. умеющим быстро приспосабливаться к различным ситуациям;
- настойчивым, т. е. стремящимся к достижению целей;
- решительным, т. е. способным своевременно делать заключения, основанные на логичном рассуждении и анализе;
- самостоятельным, т. е. действующим и работающим независимо, при этом эффективно сотрудничая с другими.

Требования к профессиональным умениям аудитора

Для успешного проведения проверок аудитор должен уметь [18, 24]:

- тщательно готовиться перед началом проверки и перед каждым последующим ее этапом;
- проводить как начальную, так и итоговую встречу (это особенно важно для главного аудитора);
- собирать информацию без проявления агрессивности или запугивания (хороший аудитор заставляет проверяемых вести себя непринужденно);
- осуществлять сбор объективных данных с минимальной суетой, используя визуальные наблюдения, анализ выбранной документации и интервью (опрос);
- проводить опрос самых различных по уровню и рангу сотрудников организации;
- подтверждать свои выводы конкретными свидетельствами и документами (не быть голословным);
- указывать (устно) при первой возможности проверяемым на выявленный отказ процесса системы менеджмента, идентифицируя соответствующие обстоятельства, включая вовлеченных лиц, но не делая утверждения о виновности людей;
- определять статус несоответствия с обоснованием своих утверждений перед

руководством проверяемого подразделения;

• осуществлять подготовку изложенных объективно и непредвзято письменных отчетов о несоответствии, которые могут быть поняты даже человеком, не участвовавшим в проверке, через несколько месяцев и даже лет после его написания (при написании отчета важен не стиль изложения, а чтобы написанное было понятно другим специалистам);

• добиваться согласия и конструктивного отношения к обнаруженным несоответствиям, а также планирования реалистичных корректирующих действий и разработки графиков их осуществления (когда заполняется бланк регистрации несоответствий, представитель проверяемого подразделения расписывается в том, что он ознакомлен и согласен с выявленным несоответствием; после этого на следующей части бланка представитель подразделения должен сформулировать (составить план) и указать срок выполнения корректирующих действий, а аудитор своей подписью подтверждает, что план достаточно хорош, чтобы обнаруженные несоответствия были устранены; аудитор не должен заниматься разработкой корректирующих действий и графиков их проведения);

• записывать все ключевые факты, имеющие отношение к проверке, в окончательном отчете (акте), который (вместе с бланками регистрации несоответствий) войдет в постоянный протокол качества;

• пользоваться правами аудитора, данными ему по статусу, при решении спорных вопросов, когда не удается достичь единого мнения с проверяемыми (на практике явных конфликтных ситуаций бывает не так уж много).

1.12.2. Ответственность аудитора

Аудитор в группе при выполнении аудита отвечает за [18]:

1. Выполнение требований аудита и проведение аудита в соответствии с процедурами и согласованным планом выполнения аудита.

2. Проведение аудита в определенной области, не выходя за пределы поставленных задач.

3. Сообщение и пояснение требований аудита. Разъясняет требования аудита проверяемой стороне и помогает в понимании требований стандарта системы качества или иной документации, содержащей указание на критерии аудита.

4. Эффективное планирование и выполнение возложенных обязанностей.

5. Сбор и анализ доказательств, необходимых для оценки соответствия системы качества критериям аудита.

6. Регистрацию данных наблюдений в ходе аудита.

7. Внимание ко всем ситуациям, в которых оценка соответствия требует детального изучения.

8. Устный и письменный отчет о наблюдениях, выполненных в ходе аудита.

9. Проверку эффективности корректирующих действий, выполненных по результатам аудита, по требованию клиента.

10. Сотрудничество с руководителем группы и его поддержку.

11. Сохранение и систематизацию документации, относящейся к аудиту.

12. Сохранение конфиденциальности.

13. Этичное поведение.

1.12.3. Уровень подготовки аудитора

Работа аудитора — это комплекс знаний и навыков, который одним дается легче, а другим — труднее. Однако почти каждый может стать аудитором при соответствующей теоретической и практической подготовке.

Как и другие сотрудники, внедряющие системы качества, аудиторы должны иметь определенный уровень образования, специальной подготовки и опыта. Все это оценивается в ходе обычного анализа потребностей в обучении.

Проведение аудита требует специальных знаний, в частности: стандартов, на соответствие которым проводится аудит системы; вопросов, подлежащих контролю; законодательства; знания позитивных и негативных сторон руководства в отношении текущего контроля и знания процесса или вида деятельности, задействованных в проверке.

Обычно аудиторы работают в группе, поэтому если кто-то испытывает сложности в работе, этот «пробел» поможет закрыть другой участник группы. Группа аудиторов обычно состоит из ведущего аудитора и аудиторов и формируется исходя из списка лиц, одобренных руководителем группы. При выборе следует принять во внимание ряд моментов. Первое и самое главное, квалификация аудиторов должна удовлетворять требованиям процедур проведения аудита, существующих в компании. Во-вторых, аудитор должен быть полностью независим от того участка, на котором он будет работать. Причиной этому является неспособность сохранять объективность при проверке собственного участка работы. Недостаток объективности, сознательно или нет, может вызвать у аудитора снисходительность или, наоборот, излишнюю придирчивость. Кроме того, аудитор может не заметить проблем, поскольку привыкает к ним в процессе работы.

Хотя независимость аудиторов и является, безусловно, важным фактором, другой не менее серьезный момент – это понимание аудитором сути той деятельности, проверку которой он осуществляет. Аудитор из юридического отдела, например, будет независим в отношении производственного отдела, но он может не совсем хорошо понимать технологию процессов и аналогичные вопросы.

ГЛАВА 2.
САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Общие положения по самооценке организации. Понятие, цели, задачи

Современные воззрения на менеджмент качества, в концентрированном виде, выраженные в TQM и отраженные в стандартах ИСО серии 9000, определяют самооценку как важнейший инструмент непрерывного улучшения деятельности организации.

Самооценку начали применять уже после выхода в 1987 г. первой версии стандартов ИСО 9000. Масштабы деятельности по самооценке увеличились в связи с массовым внедрением систем менеджмента качества по стандартам ИСО 9000 версии 2000 г. и проведением различных конкурсов на соискание премий по качеству.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Система Менеджмента Качества. Рекомендации по улучшению деятельности»:

Самооценка — это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества [13].

Из ГОСТ Р ИСО 9000-2001 СМК «Система Менеджмента Качества. Основные положения и словарь»:

Самооценка организации является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству).

Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени развития системы менеджмента качества. Она может также помочь определить организации области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

Цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности.

Самооценка может быть полезной при измерении достижений в сравнении с целями, а также для повторной оценки постоянного соответствия этим целям.

В настоящее время существует много моделей самооценки организаций по критериям системы менеджмента качества. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми моделями являются модели *национальных и региональных премий по качеству, считающиеся также моделями совершенства организаций.*

Модели премий по качеству, а также другие модели самооценки имеют широкий диапазон детальных критериев по оценке деятельности систем менеджмента.

Метод самооценки обеспечивает простой и легкий в применении способ установления уровня развития (зрелости) системы менеджмента качества организации и определения основных областей для улучшения.

В общем виде самооценка осуществляется в такой последовательности [18]:

- планируются работы, связанные с самооценкой;
- назначается руководитель проекта;
- определяется группа самооценки и разрабатывается положение о ее работе;
- распределяются ответственность и полномочия между участниками самооценки;
- создается экспертная группа;
- проводится самооценка;
- разрабатывается и реализуется план мероприятий по результатам самооценки;
- осуществляется контроль за выполнением мероприятий по совершенствованию менеджмента качества;
- проводится повторная самооценка.

2.2. Преимущества проведения самооценки организации

Международная практика показала, что *проведение самооценки дает организации такие преимущества*, как [15, 18]:

- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;
- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- обучение персонала применению принципов всеобщего (тотального) управления качеством;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания и стимулирования посредством премирования достижений подразделений и работников:
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

Самооценка может использоваться избирательно, исходя из потребностей ор-

ганизации. Один подход годен для осуществления самооценки на индивидуальной основе для всей или части системы менеджмента качества и затем для реализации улучшения, другой подход — для многопрофильной группы работников, осуществляющей самооценку всей или части системы менеджмента качества, за которой последовало бы рассмотрение и анализ со стороны группы, затем достижение консенсуса по установке приоритетов улучшения и планам действий.

Далее рассмотрим различные модели проведения самооценки в организации.

2.3. Модель самооценки в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2001

Особенности метода самооценки по ГОСТ Р ИСО 9004 таковы, что он может [15]:

- применяться ко всей системе менеджмента качества или ее части, или к любому процессу;
- применяться к организации в целом или ее части;
- быть быстро осуществлен внутренними средствами;
- быть осуществлен многопрофильной группой или одним работником организации при поддержке высшего руководства;
- сформировать входные данные для более всестороннего процесса самооценки системы менеджмента;
- определить и облегчить расстановку приоритетов возможностей для улучшения;
- способствовать развитию системы менеджмента качества в направлении уровня мирового класса.

Метод оценки, изложенный в стандарте ИСО 9004:2000, предназначен для оценивания уровней развития системы менеджмента качества по каждому основному разделу стандарта (посредством балльной шкалы от 1 до 5):

- уровень 1 — нет формализованного подхода (систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов или они слабые),
- уровень 2 — подход, основанный на реакции на проблемы (наличие минимальных данных о результатах улучшения),
- уровень 3 — устоявшийся формализованный системный подход (системный процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии),
- уровень 4 — акцент на постоянное улучшение (хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения),
- уровень 5 — лучшие показатели в классе деятельности (сильно интегрированный процесс улучшения).

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004 приведены типичные вопросы для самооценки в соответствии с разделами стандарта. Каждой организации предлагается разработать свой список вопросов, которые соответствуют ее потребностям.

2.4. Самооценка на основе премий по качеству

Премии по качеству призваны, в первую очередь, стимулировать стремление к лидерству, основанному на внедрении принципов TQM.

Кроме того, они предоставляют возможность проведения самооценки для определения целей по совершенствованию деятельности предприятия.

Наиболее известные и авторитетные модели наград за качество:

- Японская премия им. Э. Деминга — 1951 г., которой в 1984 г. был придан статус международной премии;
- Национальная премия США им. М. Болдриджа — 1987 г.;
- Европейская премия по качеству — 1991 г.;
- Премия Правительства РФ по качеству — 1996 г., которая по своему содержанию ориентируется на Европейскую премию.

Каждая из моделей имеет свои особенности, критерии оценки и значимость. Но специфика оценивания на основе разных моделей схожа между собой, поэтому более подробнее рассмотрим Европейскую «модель Делового совершенства».

2.4.1. Модель «Делового совершенства»

Европейский фонд менеджмента качества (EFQM) был создан с целью пропаганды передовых технологий менеджмента в Европе. Эта организация ежегодно присуждает премии по качеству на основе соответствия системы менеджмента «Модели Совершенства», разработанной ведущими специалистами стран Европы. «Модель совершенства» близка к ISO 9004:2000, но менее детальна.

В основе этой методологии лежит совокупность следующих ***принципов*** *[29]:*

- ориентация на результат,
- ориентация на потребителя,
- лидерство и постоянство целей,
- управление процессами и данными,
- развитие и вовлечение персонала,
- постоянное изучение передового опыта, нововведения и улучшения,
- развитие партнерства,
- социальная ответственность.

При разработке критериев модели рассмотрен опыт всех ранее созданных премий по качеству и проанализированы их сильные и слабые стороны. В результате были сформированы 9 критериев, которые сгруппированы в два класса: критерии возможностей и критерии результатов. В свою очередь каждый из критериев разделяется на несколько субкритериев (показателей). Структура первого варианта модели Европейской премии по качеству показана на рис. 4. Здесь представлены также весовые коэффициенты каждого критерия и их краткое содержание.

Премия Российского правительства по качеству также основана на этой модели. EFQM предлагает простой способ самооценки, позволяющий определить, в какой точке на пути к совершенству находится организация (таблица 2).

Модель Делового Совершенства – ключевая структура для помощи организациям в движении к повышению конкурентоспособности и стабильному успеху.

Модель является ключом в четырех направлениях [29]:

1.Как структура, которую организации могут использовать в помощь для развития их видения и целей на будущее материальным и измеримым способами.

2.Как структура, которую организации могут использовать в помощь для идентификации и понимания системного характера их бизнеса, его ключевых связей, причин и влияния его отношений с заинтересованными сторонами на ключевой результат.

3.Как основа Европейской Премии Качества, процесса, который позволяет Европе признавать ее самые успешные организации, продвигать их как образцы Совершенства для других и учиться у них.

*4.*Как диагностический инструмент оценки текущего состояния здоровья организации. С помощью этого процесса организация значительно лучше способна сбалансировать свои приоритеты, распределить ресурсы и разработать реалистичные бизнес-планы. Это четвертое, диагностическое использование, известно как Самооценка.

Процесс Самооценки позволяет организации четко определить ее сильные стороны и области, в которых могут быть произведены улучшения, и достичь высоких результатов в организованных действиях по совершенствованию.

Введение процесса Самооценки показало, что она предоставляет много *выгод*, особенно:

- Определяет прогресс, связанный с Моделью Делового Совершенства.
- Создает прочную основу для решений стратегического характера и выделяет приоритеты будущей деятельности по улучшениям.
- Дает сотрудникам и группам в организации энергию быть лучшими.
- Упрочняет четкие связи между усилиями и результатами бизнеса.
- Составляет основу для успешного бенчмаркинга.

При этом Модель может использоваться в трех связанных по возрастанию *аспектах*:

- как инструмент анализа — «контроль состояния здоровья» организации на базе самооценки;
- как инструмент планирования — включение модели в процесс бизнес-планирования;
- как стратегический инструмент — принятие стратегических решений на базе модели.

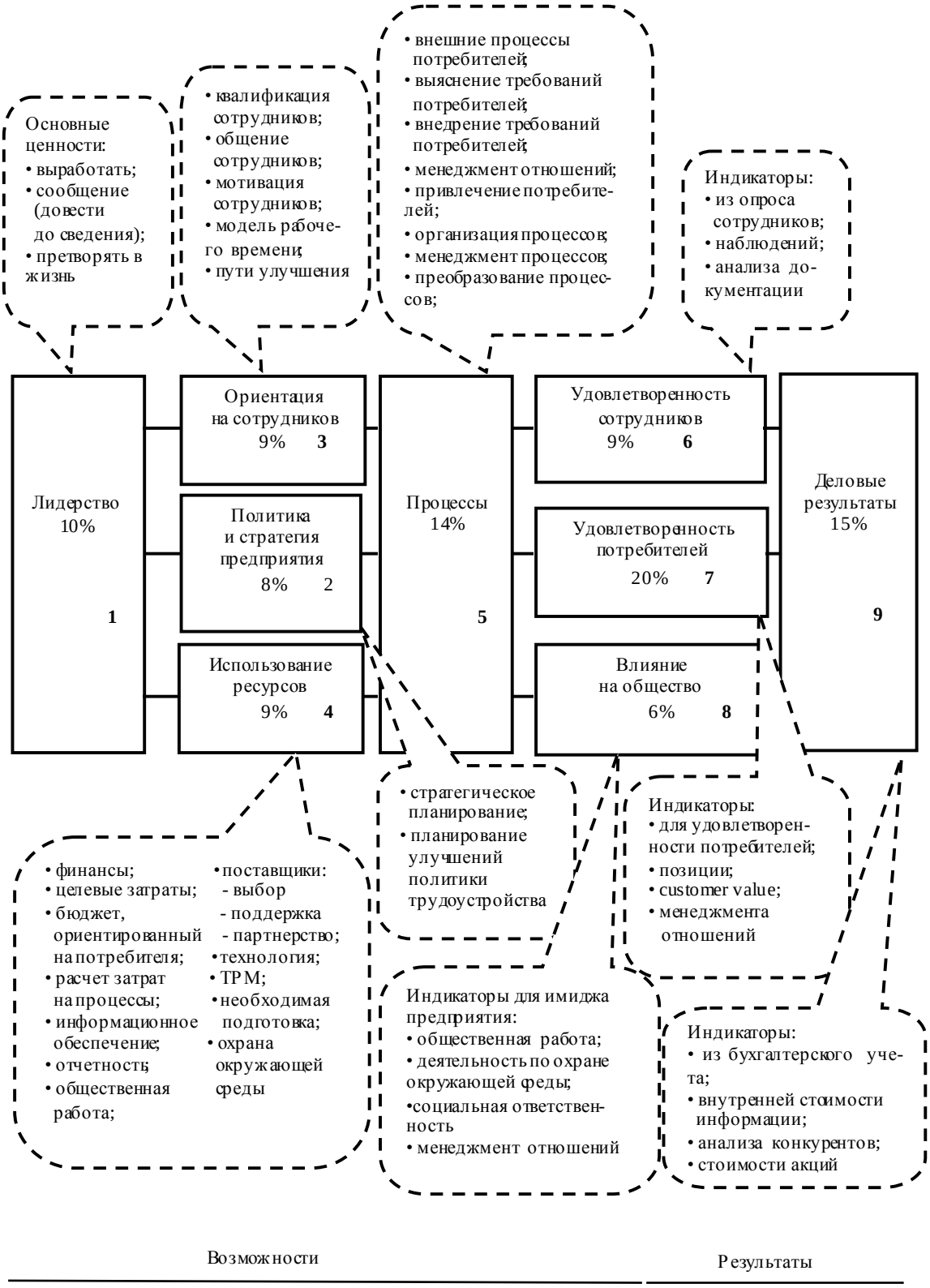


Рис. 4. Критерии модели Делового совершенства

Таблица 2

Способ самооценки [29]

ПРИНЦИП	НАЧАЛО ПУТИ	СЕРЕДИНА ПУТИ	СОВЕРШЕНСТВО
1. Нацеленность на результаты	Все заинтересованные стороны выявлены	Потребности всех заинтересованных сторон оцениваются на основе разработанной методики	Существует прозрачный механизм для определения целей организации с учетом всех заинтересованных сторон
2. Потребители в фокусе внимания	Оценивается удовлетворенность потребителя	Цели организации связаны с ожиданиями потребителей. Проводится изучение преданности потребителей	Главные показатели удовлетворенности потребителя, мера его преданности установлены и регулярно контролируются, по результатам измерений показателей планируются и осуществляются действия
3. Руководство и постоянство цели	Назначение организации и направление ее развития определены	Политика, люди и процессы согласованы. Существует «модель» (образец стиля) для руководства	Этические ценности разделяются всеми членами организации, образцы поведения существуют на всех уровнях организации
4. Менеджмент на основе процессов и фактов	Процессы, необходимые для достижения желаемых результатов определены	Сопоставимые данные и информация используется для назначения труднодостижимых целей	Результативность процессов полностью определена и используется при планировании улучшения
5. Развитие людей и их вовлеченность	Люди принимают на себя инициативу и ответственность при решении проблем	Люди рождают новые идеи и проявляют изобретательность, заботясь о достижении целей организации	Люди имеют полную поддержку своей деятельности и открыто делятся знаниями и опытом
6. Непрерывное обучение, новаторство и улучшение	Возможности для улучшения определены и на их основе реализуются действия	Непрерывное улучшение — цель, к которой стремится каждый	Успешное новаторство и улучшение широко распространены и согласованы
7. Развитие партнерства	Существует процесс отбора поставщиков и их контроля	Достижения поставщиков и их усилия по улучшению принимаются во внимание и определены другие заинтересованные стороны	Организация и ее ключевые партнеры взаимозависимы. Планы и стратегия разрабатываются совместно на основе обмена знаниями
8. Корпоративная ответственность перед обществом	Деятельность предприятия ведется с учетом государственных и законодательных требований	Предприятие активно участвует в жизни общества	Ожидания общества измеряются и по результатам измерений осуществляются действия.

Логика RADAR

В основе Модели лежит логика RADAR.

RADAR состоит из четырех элементов и их критериев[32]:

- Результаты (Results): *тенденции, цели, сравнения, причины, охват.*
- Подход (Approach): *рациональный, интегрированный.*
- Развертывание (Deployment): *осуществленность, систематичность.*
- Оценка и Обзор (Assessment and Review): *измерение, изучение, улучшение.*

RADAR – это оценочный инструмент. Для него характерно:

- Оценка организации в соответствии с Моделью.
- Базируется на самооценке организации.
- Оценка осуществляется распределением очков.
- Шкала оценки берется из карты RADAR.

Логика RADAR подразумевает, что организации необходимо следующее:

- Определение *Результатов,* к которым она стремится, как части процесса создания ее политики и стратегии. Эти результаты охватывают работу организации, материально и оперативно, а также с точки зрения восприятия ее заинтересованными сторонами.
- Планирование и развитие набора рациональных и интегрированных *Подходов,* которыми достигаются требуемые результаты в настоящем и в будущем.
- Систематическое *Развертывание* подходов, гарантирующее полное выполнение.
- *Оценка* и *Обзор* подходов, основанных на контроле и анализе достигнутых результатов и текущих действиях по изучению ситуации. Основываясь на этом, определяют, расставляют приоритеты, планируют и осуществляют усовершенствования, где необходимо.

Результаты. Определяют достижения организации. В совершенной организации результаты покажут положительные *тенденции* и/или стабильное хорошее выполнение, *цели* будут соответствующими и выполненными или превышенными, выполнение будет хорошо сравнимо с другими и будет *вызвано* применением подходов. Кроме того, результаты охватывают именно уместные области.

Подход. Определяет, что организация планирует делать, и по каким причинам. В совершенной организации подход будет *рациональным* — с наличием ясного объяснения, четких и развитых процессов и фокусировании на потребностях заинтересованных сторон, и *интегрированным* — с поддержкой политики и стратегии и соответствующими связями с другими подходами.

Развертывание. Определяет степень, в которой организация использует подход, и что это дает. В совершенной организации подход будет *систематически осуществлен* в уместных областях.

Оценка и Обзор. Определяет, что организация делает для оценки и обзора подхода и его развертывания. В совершенной организации подход и его раз-

вертывание будут предметом регулярного *измерения*, действия по *изучению* ситуации будут предприняты, и результатом этого будет определение, расстановка приоритетов, планирование и выполнение усовершенствований.

«Подход», «Развертывание» и «Оценка и Обзор» используются для оценки подкритериев Возможностей в Модели и позволяют ответить на вопрос: «Насколько совершенны наши Возможности?» «Результаты» используются для оценки подкритериев Результатов в Модели.

2.4.2. Модель премии правительства Российской Федерации в области качества

Российская Модель премий по аналогии с Европейской также включает две группы критериев [25]:

1. Первая группа критериев характеризует, как организация добивается результатов в области качества, что делается для этого («возможности»).

2. Вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества изображена на рис. 5. Цифры у каждого критерия показывают максимальное число баллов, которое может получить организация по этому критерию, и какой процент это составляет от общей суммы баллов.

Рассмотрим подробнее содержание составляющих каждого критерия модели.

Рис. 5. Модель премии правительства Российской Федерации в области качества

КРИТЕРИЙ 1: ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как руководители организации всех уровней определяют ее предназначение, вырабатывают стратегию развития и способствуют их реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИГЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

1а. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества

Данная деятельность может включать:

- определение руководителями предназначения (миссии) организации, выработку ее стратегической цели (видения будущего) и культуры организации;
- формирование и поддержание руководителями собственным примером этических норм и ценностей, на основе которых создается культура организации;
- анализ и повышение руководителями результативности своей деятельности;
- личное активное участие руководителей в деятельности по совершенствованию;
- стимулирование и поддержку руководителями творчества и инноваций, например посредством выделения ресурсов для познавательной деятельности и совершенствования, наделения персонала полномочиями;
- стимулирование и поддержку руководителями познавательной деятельности и принятие мер на основе ее результатов;
- определение руководителями приоритетов в деятельности по совершенствованию;
- стимулирование и поддержку руководителями атмосферы сотрудничества в организации.

1б. Участие руководителей в деятельности, обеспечивающей разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации

Данная деятельность может включать:

- обеспечение руководителями разработки и внедрения системы менеджмента процессов;
- определение руководителями ответственности за процессы;
- обеспечение руководителями разработки и внедрения процессов формиро-

вания, развертывания по вертикали и горизонтали и актуализации политики (в том числе в области качества) и стратегии;

– обеспечение разработки и внедрения процессов эффективного руководства организацией;

– обеспечение руководителями совершенствования структуры организации в целях реализации политики (в том числе в области качества) и стратегии;

– обеспечение руководителями разработки и внедрения процессов измерения, анализа и повышения наиболее важных результатов деятельности;

– обеспечение руководителями разработки и внедрения процессов стимулирования, определения, планирования и реализации усовершенствований в соответствии с применяемыми подходами, то есть посредством творческой, инновационной и познавательной деятельности.

1в. Участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и представителями общества

Данная деятельность может включать:

– понимание руководителями потребностей и ожиданий потребителей, партнеров и общества и обеспечение их удовлетворенности;

– установление руководителями взаимоотношений партнерства и участие в них;

– организация руководителями совместной деятельности по совершенствованию и участие в ней;

– признание руководителями вклада в развитие организации отдельных лиц и групп, представляющих заинтересованные стороны;

– участие руководителей в работе профессиональных ассоциаций, союзов и других организаций, а также конференций и семинаров, особенно с целью пропаганды и поддержки всеобщего менеджмента качества;

– поддержку руководителями и участие в деятельности, направленной на улучшение окружающей среды, и помощь организации обществу в отношении уважения прав и интересов будущих поколений.

1г. Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации

Данная деятельность может включать:

– личное участие руководителей в разъяснении персоналу предназначения организации, ее стратегической цели, а также ценностей, политики и стратегии, планов, целей и целевых показателей;

– доступность руководителей для работников и поддержание активного диалога с ними;

– оказание руководителями помощи и поддержки работникам в осуществлении их планов, в достижении целей и целевых показателей;

– предоставление руководителями персоналу возможности участвовать в дея-

тельности по совершенствованию и мотивации участия;

− своевременное и надлежащее признание руководителями деятельности групп и отдельных лиц на всех уровнях организации;

− содействие и поощрение руководителями реализации равных возможностей и разнообразных подходов в деятельности по совершенствованию.

1д. Определение и поддержка руководителями перемен в организации

Данная деятельность может включать:

− понимание руководителями внутренних и внешних побудительных причин перемен в организации;

− определение и выбор руководителями перемен (изменений), которые необходимо осуществить внутри организации, в ее организационной модели, а также во внешних взаимоотношениях;

− лидирующая роль руководителей в планировании изменений;

− поддержка изменений руководителями, включая обеспечение необходимыми ресурсами;

− руководство реализацией всех программ изменений, содержащихся в «портфеле» организации, и менеджмент связанных с ними рисков;

− обеспечение руководителями эффективной реализации изменений с учетом влияния на заинтересованные стороны;

− разъяснение руководителями осуществляемых перемен и побудивших их причин работникам и другим заинтересованным сторонам;

− оказание руководителями поддержки и помощи персоналу при осуществлении перемен;

− измерение и анализ результативности перемен и обмен накопленным опытом.

КРИТЕРИЙ 2: ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие четыре направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

2а. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии

Данная деятельность может включать:

− сбор и анализ информации для определения рынка и тех его сегментов, где

организация работает в настоящее время и планирует работать в будущем;

- определение, понимание и предвидение потребностей и ожиданий существующих и будущих заинтересованных сторон, включая потребителей, работников, партнеров, общество и акционеров;
- определение, понимание и предвидение развития рынка, включая деятельность конкурентов.

2б. Использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности, для разработки политики и стратегии

Данная деятельность может включать:

- анализ и оценку показателей внутренней работы организации;
- анализ и оценку информации, полученной в результате познавательной деятельности;
- анализ и оценку внешней информации об имидже организации и об известности ее торговой марки;
- анализ и оценку результатов участия организации в конкурсах, например, в конкурсе «100 лучших товаров России», в конкурсе на знак качества Союза потребителей Российской Федерации «Лучшее в России»;
- анализ и оценку информации о конкурентах и «лучших в классе» организациях;
- анализ и оценку данных о компетентности существующих и потенциальных партнеров в основных видах деятельности;
- анализ и учет краткосрочных и долгосрочных социальных, экологических и правовых аспектов и вопросов безопасности;
- анализ и оценку данных о любых воздействиях продукции и услуг в течение всего жизненного цикла;
- анализ и оценку экономических и демографических показателей;
- анализ и оценку данных с целью определения воздействий новых технологий и моделей организации бизнеса на деятельность организации.

2в. Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии

Данная деятельность может включать:

- разработку, анализ и актуализацию политики и стратегии организации, которые соответствуют предназначению, стратегической цели организации и принципам всеобщего менеджмента качества;
- сбалансированный учет долгосрочных и краткосрочных потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон;
- оценку рисков и определение путей снижения этих рисков;
- определение преимуществ в конкурентной борьбе в настоящее время и в будущем;
- определение основных возможностей и потребностей в партнерствах и объ-

единениях в целях реализации политики и стратегии;

- укрепление присутствия на завоеванных рынках или внесение изменений в свой подход к рынку;
- согласование политики и стратегии организации с политикой и стратегией партнеров и объединений;
- определение наиболее важных факторов успеха;
- согласование и постоянное повышение вместе с партнерами уровней социальной жизни и состояния окружающей среды;
- оценку адекватности и результативности политики и стратегии.

2г. Развертывание и доведение до сведения персонала политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов

Данная деятельность может включать:

- идентификацию, разработку и разъяснение комплекса ключевых процессов, необходимых для реализации политики и стратегии организации;
- разъяснение политики и стратегии организации всем заинтересованным сторонам и оценку их осведомленности о политике и стратегии организации;
- определение приоритетов, согласование, развертывание и разъяснение планов, целей и целевых показателей, а также отслеживание результатов;
- создание механизмов отчетности, позволяющих оценить прогресс в деятельности организации.

КРИТЕРИЙ 3: ПЕРСОНАЛ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

3а. Планирование, управление и улучшение работы с персоналом

Данная деятельность может включать:

- разработку политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- привлечение работников и их представителей к разработке политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- приведение планов в отношении персонала в соответствие с политикой и стратегией, организационной структурой и комплексом ключевых процессов;
- управление наймом работников, продвижение их по службе и планирование карьеры;
- обеспечение справедливости во всех вопросах найма и занятости персонала

и пропаганда этого подхода в организации;

- использование обследований и других форм обратной связи с работниками для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- применение инновационных методов для улучшения работы с персоналом.

3б. Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала

Данная деятельность может включать:

- определение, классификацию и приведение в соответствие с потребностями организации знаний и компетентности персонала;
- разработку и выполнение планов обучения и развития персонала в целях обеспечения текущих и будущих потребностей организации;
- развитие, обучение всего персонала с целью реализации и раскрытия его полного потенциала;
- планирование и содействие познавательной деятельности отдельных лиц, групп и организации в целом и создание условий для этого;
- развитие персонала на основе приобретенного опыта;
- развитие умения работать в группе;
- согласование целей отдельных лиц и групп с целевыми показателями организации;
- анализ и актуализацию целей отдельных лиц и групп;
- поощрение и оказание содействия персоналу, стремящемуся к улучшению своей работы.

3в. Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями

Данная деятельность может включать:

- мотивацию и поддержку участия отдельных лиц и групп в деятельности по совершенствованию;
- мотивацию и поддержку вовлечения всего персонала в деятельность по совершенствованию, например посредством проведения конференций и торжественных церемоний в рамках организации и реализации общественных проектов;
- предоставление персоналу возможностей, стимулирующих его вовлеченность и поддерживающих инновационное и творческое отношение к работе;
- обучение менеджеров разработке и внедрению методов руководства, позволяющих наделять персонал полномочиями для принятия мер;
- мотивацию совместной работы персонала в группах.

3г. Общение персонала в организации

Данная деятельность может включать:

- определение потребностей персонала в обмене информацией;
- разработку политики, стратегии и планов по обмену информацией на основе

выявленной потребности;

- разработку и внедрение каналов, по которым связь эффективно осуществляется сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;
- определение и обеспечение возможностей для обмена опытом лучшей работы и знаниями.

3д. Поощрение персонала и забота о нем

Данная деятельность может включать:

- согласование с политикой и стратегией условий найма, включая оплату труда и перераспределение персонала, в том числе при сокращении штатов;
- признание заслуг персонала для содействия и поддержания вовлеченности и реализации его полномочий;
- содействие осведомленности персонала и вовлечению его в деятельность по охране здоровья, обеспечению безопасности, защите окружающей среды и ответственному отношению к потребностям общества;
- установление уровней поддержки, например в области пенсионного обеспечения, охраны здоровья, заботы о детях и т. д.;
- признание и принятие во внимание многообразия и различия культур в целях содействия социальной и культурной деятельности персонала;
- выделение ресурсов, предоставление удобств и услуг в соответствии с требованиями законодательства и сверх этого.

КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

4а. Внешние партнеры

Данная деятельность может включать:

- определение ключевых партнеров и стратегических возможностей партнерства, соответствующих предназначению (миссии), политике и стратегии;
- формирование партнерских взаимоотношений в целях создания большей ценности;
- создание на основе партнерства большей ценности для потребителя в цепочке поставок;
- определение и влияние на компетентность партнеров и поддержка взаимного развития;

– обеспечение совместимости культур и обмен опытом и знаниями с организациями-партнерами;

– инициирование и поддержку инновационного и творческого мышления с помощью партнерских взаимоотношений;

– обеспечение дополнительных преимуществ совместной работы в целях совершенствования процессов и получения большей выгоды в цепочке потребитель-поставщик.

4б. Финансовые ресурсы

Данная деятельность может включать:

– разработку и реализацию стратегии в отношении финансовых ресурсов, а также процессов использования финансовых ресурсов для реализации политики и стратегии организации;

– создание и внедрение основных процессов финансового менеджмента на всех соответствующих уровнях организации;

– создание системы финансового планирования и отчетности с целью доведения до сведения организации ожиданий сторон, заинтересованных в ее финансовых результатах;

– создание механизмов отчетности;

– оценку инвестиций и деинвестиций (изъятия капитала) в материальные и нематериальные активы;

– использование финансовых механизмов и показателей для обеспечения эффективности и результативности структуры ресурсов;

– разработку и внедрение методов управления рисками по отношению к финансовым ресурсам на всех уровнях организации.

4в. Инфраструктура и материальные ресурсы

Данная деятельность может включать:

– разработку стратегии использования зданий, оборудования и материалов для поддержки реализации политики и стратегии организации;

– поддержание имущества в надлежащем состоянии для его эффективного использования;

– обеспечение сохранности имущества;

– измерение и управление любыми отрицательными воздействиями имущества организации на общество и персонал (включая эргономику, охрану здоровья и безопасность);

– использование ресурсов экологически правильным способом в течение всего жизненного цикла продукции;

– оптимизацию материальных запасов;

– оптимизацию потребления разных видов энергии;

– сокращение и повторное использование отходов производства;

– уменьшение любого отрицательного воздействия продукции, процессов

производства и услуг организации;

- оптимизацию использования транспорта.

4г. Технологии

Данная деятельность может включать:

- разработку стратегии использования технологии для поддержки реализации политики и стратегии организации;
- идентификацию и оценку альтернативных и новых технологий в соответствии с осуществляемой политикой и стратегией, а также воздействия этих технологий на бизнес и общество;
- управление «портфелем» технологий, включая определение и замену устаревших технологий;
- использование существующих технологий;
- внесение усовершенствований в применяемые технологии;
- разработку инновационных и экологически чистых технологий (например, позволяющих сократить потребление энергии и ресурсов, отходы и выбросы, а также осуществлять переработку и повторное использование);
- использование информационных технологий и технологий связи для поддержки и улучшения эффективной работы организации;
- использование технологий для поддержки деятельности по усовершенствованию.

4д. Информация и знания

Данная деятельность может включать:

- разработку стратегии управления информацией и знаниями для поддержки реализации политики и стратегии организации;
- определение требований организации к информации и знаниям;
- сбор и структурирование информации и знаний и управление ими в целях реализации политики и стратегии;
- обеспечение внутренним и внешним пользователям надлежащего доступа к соответствующей информации и знаниям;
- использование информационной технологии в поддержку управления внутренними связями, информацией и знаниями;
- обеспечение достоверности, целостности, сохранности и защиты информации и совершенствование этой деятельности;
- культивирование, развитие и защиту уникальной интеллектуальной собственности для создания большей ценности для потребителя;
- поиск путей, обеспечивающих эффективное приобретение (расширение и углубление) и использование знаний;
- обеспечение условий для развития инновационного и творческого мышления персонала посредством использования информационных ресурсов и знаний.

КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕССЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Как организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

5а. Систематическое проектирование и менеджмент процессов

Данная деятельность может включать:

- проектирование (разработку) процессов организации, включая ключевые процессы, необходимые для реализации политики и стратегии;
- определение заинтересованных сторон процессов и решение вопросов взаимодействия как внутри организации, так и в отношениях с внешними партнерами в целях эффективного менеджмента непрерывной цепочки процессов;
- введение системы менеджмента процессов;
- использование для менеджмента процессов систем стандартов, таких, например, как стандарты на системы менеджмента качества (ИСО 9000), системы экологического менеджмента (ИСО 14000), системы охраны и безопасности труда и др.;
- определение показателей процессов и их целевых значений;
- анализ результативности структуры процессов для реализации политики и стратегии организации.

5б. Совершенствование процессов с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон

Данная деятельность может включать:

- определение возможностей для улучшений и других изменений (как в небольших масштабах, так и в целях осуществления «прорыва») и расстановка приоритетов;
- использование результатов работы, данных о восприятии организации заинтересованными сторонами и информации, полученной в ходе познавательной деятельности, для определения приоритетов, постановки целевых показателей по улучшению процессов и методов работы;
- стимулирование и реализацию творческой инициативы персонала, потребителей и партнеров для улучшений как в небольших масштабах, так и в целях осуществления «прорыва»;
- выявление и использование новых процессов и принципов работы и соот-

ветствующих возможных технологий;

- применение соответствующих методов внедрения изменений;
- апробацию и контроль внедрения новых или измененных процессов;
- доведение до сведения заинтересованных сторон информации об изменениях, внесенных в процессы;
- обучение персонала работе в условиях нового или измененного процесса до его внедрения;
- обеспечение уверенности в получении ожидаемых результатов от внесения изменений в процессы.

5в. Проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей

Данная деятельность может включать:

- использование результатов изучения рынка, обследования потребителей и других способов получения информации по обратной связи для определения существующих потребностей и ожиданий потребителей в отношении продукции и услуг;
- прогнозирование и определение мер, направленных на улучшение продукции и услуг для удовлетворения будущих потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- проектирование и разработку совместно с потребителями и партнерами новой продукции и услуг, добавляющих ценность для потребителей;
- понимание и предвидение потенциальных возможностей новых технологий и их воздействия на продукцию и услуги;
- разработку новой продукции и услуг в целях сохранения завоеванного рынка и обеспечения выхода на другие рынки;
- использование творческой деятельности, инноваций и компетентности персонала и внешних партнеров для проектирования и разработки конкурентоспособной продукции и услуг.

5г. Производство, поставка и последующее обслуживание продукции и услуг

Данная деятельность может включать:

- производство и/или приобретение продукции (услуг), соответствующей их проектам и разработкам;
- маркетинг, информирование о ценности предложения и продажу продукции (услуг) существующим и потенциальным потребителям;
- доставку продукции (услуг) потребителям;
- послепродажное обслуживание продукции (услуг), включая переработку.

5д. Менеджмент и улучшение взаимоотношений с потребителями

Данная деятельность может включать:

– определение и удовлетворение требований потребителей к обеспечению повседневных контактов;

– обработку информации, полученной от потребителей в ходе повседневных контактов, включая жалобы;

– активное взаимодействие с потребителями в целях обсуждения и удовлетворения их потребностей и ожиданий;

– мероприятия, проводимые после продажи, включая обслуживание, и другие контакты с потребителями в целях определения степени их удовлетворенности продукцией, услугами и процессами продажи и обслуживания;

– поддержание творческого и инновационного характера взаимоотношений с потребителями при продаже и обслуживании;

– установление партнерских отношений с потребителями с целью создания дополнительной ценности в цепочке поставок;

– использование данных регулярных обследований и других форм сбора структурированной информации, а также данных, получаемых в ходе повседневных контактов с потребителями, в целях определения и повышения уровня их удовлетворенности;

– рекомендации потребителям об ответственности, связанной с использованием продукции.

КРИТЕРИЙ 6: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

6а. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг

Данные показатели характеризуют восприятие потребителями организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования потребителей, в том числе работ фокус-групп, а также рейтингов продавца, полученных благодарностей и жалоб).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- *общий имидж организации:* доступность, наличие каналов связи, прозрачность, гибкость, активность поведения, отзывчивость;
- *продукцию и услуги:* качество, цену, надежность, новизну конструкции (ди-

зайна), доставку, влияние на окружающую среду;

- *продажу и послепродажное сопровождение:*
  - профессиональные навыки и поведение персонала,
  - советы и помощь,
  - наличие литературы для потребителей и технической документации;
  - реагирование на жалобы,
  - обучение, связанное с продукцией,
  - время реагирования на обращения,
  - техническую помощь,
  - гарантии и гарантийное обслуживание;
- *лояльность потребителей:*
  - намерение купить продукцию и услуги организации повторно,
  - желание покупать другую продукцию и услуги организации,
  - желание рекомендовать организацию другим потребителям.

6б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности потребителей, а также для прогнозирования и восприятия организации внешними потребителями.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие:

- *общий имидж организации:*
  - награды, полученные от потребителей,
  - отзывы потребителей об организации в печати, других СМИ;
- *продукцию и услуги:*
  - конкурентоспособность,
  - рекламации, претензии, жалобы и замечания по качеству продукции, полученные и принятые организацией, и результаты работы с ними,
  - знаки о полученном одобрении и экологическая идентификация,
  - гарантии и гарантийные обязательства,
  - жизненный цикл продукции,
  - новизну конструкции (дизайна),
  - время, необходимое для выпуска на рынок,
  - стоимость в течение жизненного цикла;
- *продажу и послепродажное сопровождение:*
  - обучение потребителей,
  - количество и своевременность ответов на запросы потребителей,
  - время реагирования на обращения;
- *постоянство потребителей:*

- долю (количество) постоянных потребителей,
- продолжительность взаимодействия с потребителями,
- эффективность рекомендаций постоянных потребителей другим потребителям воспользоваться продукцией и услугами организации,
- частоту/объем заказов,
- количество жалоб и похвальных отзывов,
- новую и/или потерянную область бизнеса.

КРИТЕРИЙ 7: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации

Данные показатели характеризуют восприятие персоналом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследования персонала, интервью, анкетирования и т.п.).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- *участие персонала в управлении организацией:*
  - доступность информации,
  - полномочия,
  - участие в принятии управленческих решений,
  - удовлетворенность переменами и их внедрение;
- *развитие потенциала работников:*
  - продвижение по службе,
  - возможность учиться и совершенствоваться,
  - подготовку и обучение,
  - постановку и достижение целевых показателей;
- *психологический климат в коллективе:*
  - отношение со стороны руководства,
  - отношения в коллективе,
  - рабочую обстановку;
- *социальные вопросы:*
  - равные возможности,
  - условия найма,
  - удобства и услуги,

- охрану здоровья, безопасность труда,
- гарантии занятости,
- оплату труда и льготы;

- *общий имидж организации:*
  - удовлетворенность деятельностью руководства организации,
  - удовлетворенность ценностями, миссией, видением, политикой и стратегией организации, в том числе в отношении окружающей среды,
  - удовлетворенность ролью организации в жизни общества.

7б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности персонала.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может включать показатели, характеризующие:

- *достижения:*
  - требования к компетентности в сравнении с имеющейся компетентностью,
  - производительность,
  - успешность профессиональной подготовки и развития для достижения поставленных целей,
  - внешние премии и признание;
- *мотивацию и вовлечение персонала:*
  - участие в группах по улучшению,
  - измеряемые преимущества работы в группах,
  - подачу предложений по улучшению,
  - признание заслуг отдельных работников и групп,
  - реагирование на результаты опроса работников,
  - уровень профессиональной подготовки;
- *удовлетворенность условиями работы*:
  - пропуски рабочих дней,
  - уровень травматизма и заболеваемости,
  - жалобы,
  - тенденции в приеме на работу,
  - текучесть кадров,
  - забастовки,
  - использование работниками удобств и услуг, предоставляемых организацией;
- *взаимодействие с администрацией:*
  - точность и четкость действий администрации,

- результативность обмена информацией,
- быстроту ответов на запросы и жалобы,
- оценку администрацией результатов обучения.

КРИТЕРИЙ 8: ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОБЩЕСТВО

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

8а. Показатели восприятия обществом деятельности организации

Данные показатели характеризуют восприятие обществом организации (эти показатели определяются, например, на основе обследований, независимых отзывов, публичных мероприятий, мнения органов власти).

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать показатели восприятия, характеризующие:

- *ее деятельность как члена общества:*
  - информационную открытость по отношению к обществу,
  - предоставление равных возможностей при взаимодействии с организацией,
  - воздействие на местную и национальную экономику,
  - взаимоотношения с органами власти,
  - этическое поведение,
  - репутацию как работодателя;
- *участие в жизни общества:*
  - участие в системе образования и обучения,
  - взаимодействие с местными органами власти по соответствующим видам деятельности,
  - поддержку здравоохранения и социального обеспечения,
  - поддержку спорта и организация досуга,
  - участие в благотворительности и общественных работах;
- *снижение и предотвращение вредного воздействия ее работы или продукции в течение всего жизненного цикла:*
  - снижение случаев заболеваний и травматизма среди населения,
  - повышение безопасности,
  - уменьшение загрязнения и вредных выбросов, шума,
  - анализ цепочки поставок,
  - оценку экологической чистоты работы, продукции и услуг в течение

всего жизненного цикла;

- *отчетность о деятельности по сохранению ресурсов и экономии:*
  - выбор вида транспорта,
  - экологическое воздействие,
  - сокращение отходов и их уничтожение,
  - экономию сырья,
  - снижение потребления ресурсов (например, газ, вода энергия),
  - использование повторно перерабатываемых материалов.

8б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества

Это внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и совершенствования работы организации по повышению удовлетворенности общества.

В зависимости от сферы деятельности организации данная информация может содержать внутренние показатели, характеризующие области оценки, названные в составляющей 8а, а также следующие:

- *воздействие на уровень занятости;*
- *взаимодействие с органами власти по таким вопросам, как:*
  - сертификация,
  - импорт и экспорт,
  - планирование,
  - разрешение на выпуск продукции;
- *учет интересов общества;*
- *получение наград от органов власти и общественных организаций, например, результаты участия в программе «100 лучших товаров России», в конкурсе на знак качества Союза потребителей Российской Федерации «Лучшее в России»:*
  - обмен информацией о практике хорошей работы как социально ответственной организации, практике аудита и отчетности перед обществом.

КРИТЕРИЙ 9: РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЯ

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИЯ

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

9а. Финансовые показатели работы организации

Оцениваются на основе результатов анализа, представленных в виде графи-

ков, таблиц, диаграмм, в том числе:

- *показателей прибыли и убытков*, включая:
  - выручку от реализации,
  - прибыль от реализации,
  - чистую прибыль,
  - прибыль от финансово-хозяйственной деятельности,
  - отчисления из прибыли на благотворительные цели;
- *показателей бухгалтерского баланса*, включая:
  - валюту баланса,
  - внеоборотные активы,
  - оборотный капитал,
  - капитал и резервы,
  - долгосрочные и краткосрочные пассивы,
  - запасы;
- *показателей движения денег*, включая:
  - платежи в бюджет,
  - капиталовложения (источники и структура),
  - управление движением наличности (кредиты банка, в том числе непогашенные, дебиторская и кредиторская задолженность);
- *эксплуатационных расходов*;
- *показателей финансового состояния*, включая:
  - финансовую устойчивость,
  - ликвидность,
  - оборачиваемость оборотного капитала,
  - коэффициент возможного банкротства (коэффициент восстановления платежеспособности);
- *других показателей*, включая:
  - доход на акционерный капитал,
  - доход на капитал,
  - кредитный рейтинг (платежеспособность),
  - общий доход акционеров, в том числе долю выплаченных доходов,
  - доходность акций,
  - рентабельность.

(Показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относительных величинах, в том числе, например, к капиталу или на одного работающего).

9б. Качество продукции и услуг и другие результаты работы организации

Объектами оценки могут быть любые нефинансовые результаты. В частности, могут оцениваться следующие показатели:

- *деятельность в целом:*

- доля, которую занимает продукция (услуги) организации на рынке,
- экспорт,
- освоение новых видов продукции (услуг),
- время выхода новой продукции (услуг) на рынок,
- объем продаж в натуральном выражении;

- *качество продукции (услуг):*
  - сопоставление с продукцией (услугами) лучших организаций,
  - уровень дефектности,
  - добровольная сертификация, в том числе сертификация систем менеджмента;
- *процессы:*
  - внедрение новых процессов и технологий,
  - улучшения в процессах,
  - время выполнения процессов,
  - завершенность,
  - производительность,
  - стабильность;
- *информация и знания:*
  - средства распространения информации об организации и ее продукции (услугах),
  - полнота,
  - доступность,
  - достоверность,
  - уместность,
  - своевременность,
  - ценность интеллектуальной собственности;
- *партнерство:*
  - взаимодействие с партнерами, включая факты совместного создания большей ценности, совместных улучшений и инноваций, поощрение партнеров,
  - взаимодействие с поставщиками, включая цену закупаемой продукции (услуг), ее дефектность, отзывчивость поставщиков на обращения организации;
- *здания, оборудование и материалы:*
  - показатель дефектности,
  - оборачиваемость товарных запасов,
  - коэффициент использования;
- *технология:*
  - показатель инноваций,
  - патенты, лицензионные платежи.

(Показатели могут быть выражены в абсолютных, условных или относитель-

ных величинах) [32].

2.4.3. Японская премия по качеству им. Э. Деминга

Премия им. Э. Деминга является одной из самых престижных в мире, она сыграла выдающуюся роль в развитие качества в Японии, способствовав активизации во многих компаниях работ в области качества. Причем огромную пользу принесли как оценки и рекомендации конкурсного жюри премии, так и самооценка деятельности компаний.

Оценка деятельности компаний — участников конкурса премии им. Э. Деминга проводится по 100-балльной шкале, при этом рассматривается 48 показателей, объединенных по 6 критериям. Структура модели премии им. Э. Деминга представлена на рис. 6 [31].

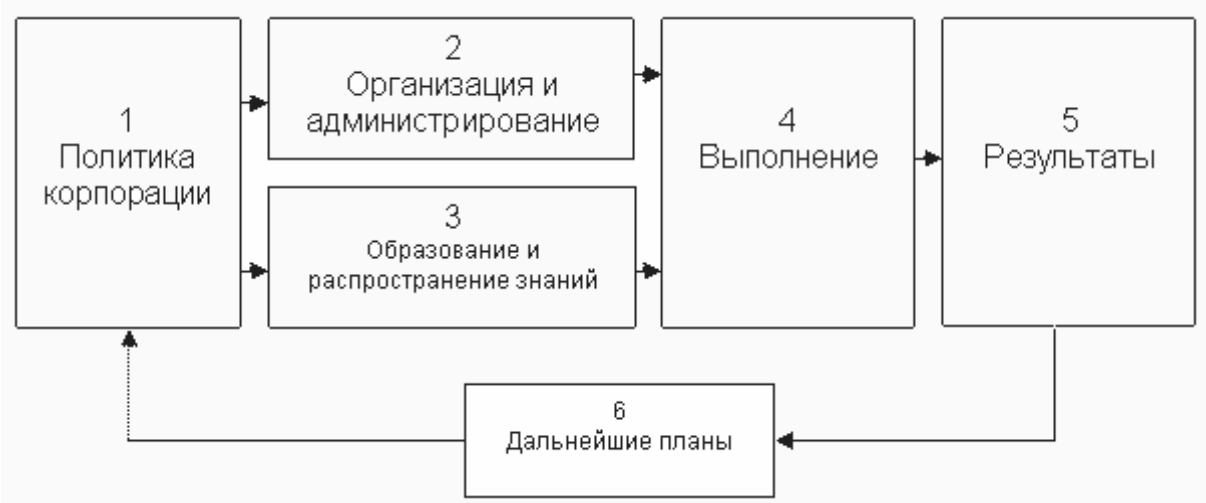


Рис. 6. Структура модели премии им. Э. Деминга [31]

Приз Демиига за качество (премия Деминга) был учрежден в 1951 г. в честь большого вклада Эдварда Деминга в развитие качества в Японии. К этому времени контроль качества широко применялся в японской промышленности, а в некоторых компаниях даже трансформировался во Всеобщий Контроль Качества компании (Company Wide Quality Control — CWQC), базирующийся на статистическом контроле качества (SQC).

Компании, которые награждались призом Деминга за качество, достигали наибольших успехов именно за счет эффективного внедрения CWQC и были признанными лидерами не только японской, но и мировой промышленности.

Приз Деминга присуждался также отдельным лицам или группам, внесшим значительный вклад в развитие и популяризацию контроля качества.

Подача заявлений на получение приза Деминга похожа на экзамен. Претендент выдержит экзамен только в том случае, если спроектированное и примененное им управление качеством в наибольшей степени соответствует именно его типу и размеру бизнеса, давая наибольший эффект в конкретном случае.

Также был учрежден специальный приз Японского Комитета — приз Деминга для зарубежных компаний (The Deming Application Prize for Oversea Companies — DAPOC), условия присуждения которого были объявлены впервые в 1987 г. О высоких требованиях, предъявляемых этим призом, говорит тот факт, что за период с 1987 по 1994 гг. только две зарубежные компании были отмечены призом Деминга. Среди 129 компаний Японии, которые получили приз Деминга в период с 1951 по 1993 гг., такие всемирно известные компании, как Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fugi Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company и Fuji Xerox Co.

2.4.4. Национальная премия США по качеству им. М. Болдриджа

Премии по качеству призваны, в первую очередь, стимулировать стремление к лидерству, основанному на внедрении принципов TQM. Кроме того, они предоставляют возможность проведения самооценки для определения целей по совершенствованию деятельности предприятия.

Премия им. М. Болдриджа должна содействовать повышению значимости качества в деятельности американских предприятий. С 1988 г эта награда присуждается тем предприятиям, которые могут подтвердить значительное повышение качества и производительности как результат применения принципов TQM.

В соответствии с требованиями лауреаты премии должны делиться своим опытом о ходе и результатах работы по внедрению принципов TQM на предприятии через прессу, на ежегодных семинарах и конференциях. Оценка участников конкурса проводится по 32 показателям, сгруппированным по 7 критериям. Структура модели премии им. М. Болдриджа представлена на рис. 7 [28].

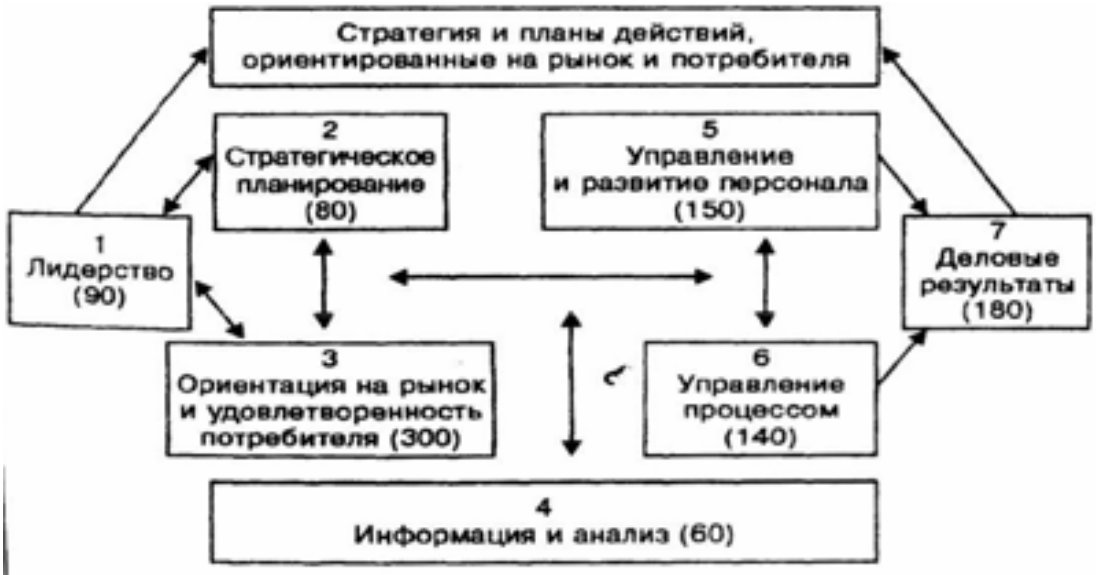


Рис. 7. Структура модели премии

и им. М. Болдриджа [28]

Критерий «Лидерство» в рамках модели рассматривается как движущая сила, направленная на достижение успеха предприятия в развитии значения качества и его внедрения (уровень персонального руководства, отношение высшего руководства, система руководства и ее организация, ответственность предприятия перед обществом).

Критерий «Информация и анализ» связан с эффективностью организации сбора и анализа данных как основы для улучшения качества рамках всей компании (формационный менеджмент, сравнение с конкурентами и бенчмаркинг).

Критерий «Стратегическое планирование» связан с деятельностью компании по преобразованию требований потребителя к качеству в краткосрочное и долговременное планирование целей предприятия.

Критерий «Управление и развитие персонала» отражает работу высшего руководства, результаты этой работы оцениваются по таким показателям, как планирование развития сотрудника, инновации в деятельность, переподготовка, тренинг и развитие сотрудников, а также забота о благосостоянии сотрудников.

В рамках *критерия «Управление процессом»* рассматривается активизация деятельности по менеджменту процессов проектирования услуг или продукции, производственных процессов, процессов послепродажного обслуживания и т. д.

Критерий «Деловые результаты» подтверждает прогресс предприятия, основанный на активном внедрении принципов менеджмента качества. При этом рассматриваются как качественные, так и количественные значения показателей, содержащиеся в данном критерии, показатели отражают уровень «отдачи от качества».

Критерии «Ориентация на рынок и удовлетворенность потребителей» рассматриваются как основополагающая цель предприятия (уровнем знаний о потребителе рынке, менеджментом связей с потребителями и поставщиками, с деятельностью по определению удовлетворенности потребителя и ее результатами).

Улучшение качества должно предшествовать повышению производительности. Руководство процессом улучшения качества должно осуществляться на уровне организации. Учет компетенции сотрудников, вовлечение сотрудников, а также применение статистических методов управления процессами ведет к улучшению качества процессов и выпускаемой продукции.

2.5. Бизнес-модель для проведения самооценки Тито Конти

Тито Конти — консультант по менеджменту, организационным структурам и качеству, член Международной академии качества, бывший президент Европейской организации по качеству. Он также является одним из организаторов Евро-

пейского фонда менеджмента качества (EFQM) и главным идеологом разработки концепции модели Европейской премии по качеству [8].

В своей книге «Самооценка в организациях» Тито Конти предложил модифицировать имеющуюся Европейскую модель с учетом современных требований и потребностей. Автор утверждает, что Европейская модель нуждается в изменении, чтобы соответствовать новейшим разработкам. Предлагаемая модель представляет собой концептуальное развитие Европейской модели — она базируется на том же подходе и не является критической альтернативой Европейской модели.

Общий вид модели

Общий вид модели Тито Конти представлен на рис. 8.

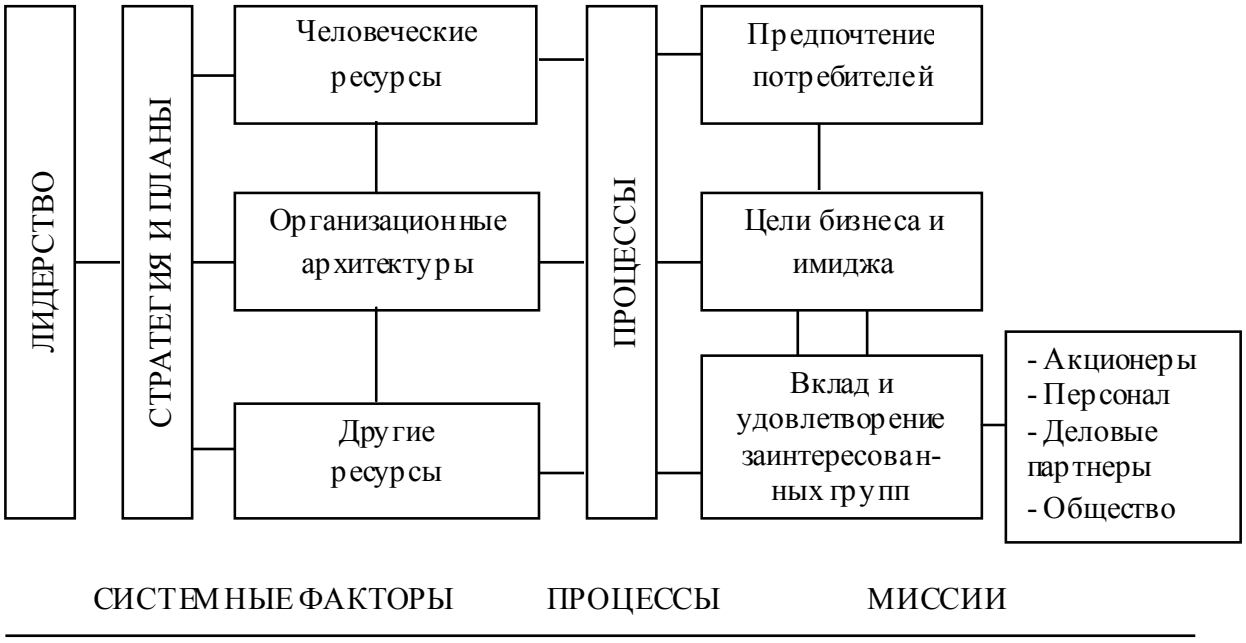


Рис. 8. Общий вид модели Тито Конти [8]

Бытует мнение, что оценка деятельности компании третьей стороной, например при соискании премии по качеству, более надежна, чем самооценка, поскольку компанию исследует независимый наблюдатель. Этот взгляд справедлив, если процесс самооценки плохо спланирован, или если руководство не прислушивается к выводам консультантов.

По сравнению с процедурой премиального конкурса, из которой самооценка и была первоначально заимствована, описываемый процесс отличается тем, что охватывает весь диапазон целей компании и всю ее организационную систему. Он не тождественен оценке в том виде, который применяется для присуждения премий по качеству, и служит совсем другим целям.

Разработанный Тито Конти подход самооценки организации предназначен

для [8]:

- выявления слабых и сильных сторон деятельности компании относительно поставленных задач;
- планирования необходимых улучшений и нововведений в соответствии с возможностями компании;
- использования полученных оценок в процессах стратегического и оперативного планирования.

Безусловно, выбор подхода и метода зависит от цели. Если цель — получение премии и сравнение с другими компаниями, выбор метода и результаты оценки неизбежно будут связаны с подсчетом баллов, а не с диагностикой. Представленный метод самооценки разработан как диагностическое средство и тесно увязан с планированием.

Тито Конти выделяет *два основных риска, связанных с оцениванием организации для получения премий по качеству [8]:*

1. Преувеличение роли сравнительной количественной оценки своей компании и лучшей компании в данной отрасли, показателей одного подразделения компании относительно других. Многие компании настолько увлеклись соревнованием в численных (балльных) оценках, что упустили главную цель самооценки — постоянное улучшение деятельности компании.

2. Компании, соревнующиеся за премию по качеству, проводят лишь конкретные косметические мероприятия для обеспечения соответствия требованиям модели, а не для оценки и планирования долговременных показателей реальной деятельности.

Тито Конти назвал описываемую в книге модель моделью третьего поколения, в отличие от моделей TQM первого поколения, разработанных в 80-е годы, и моделей премий по качеству, относящихся к моделям второго поколения.

Основные особенности бизнес-модели Тито Конти

Данная модель представляет собой не модель системы качества и не модель TQM, а бизнес-модель. Миссии и цели компании — точки фокусировки модели, где проявляют себя процессы и системные факторы (критические факторы успеха), играющие решающую роль в достижении поставленных целей.

Модель разделена на три блока [8]:

1. *миссии и цели:* идентификация миссии и целей существенна при организации самооценки, чтобы установить опорные границы для оценки результатов; кроме того, она важна для привлечения внимания каждого работника к миссиям компании;

2. *процессы:* т. е. цепочки (наращивания) ценностей, с помощью которых компания достигает выполнение своих миссий и целей. Унифицированный организационный мониторинг и управление процессами, оптимизирующие эффектив-

ность (согласованность результатов с целями) и экономичность (минимум затрат и времени), жизненно важны для конкурентоспособности компании. В Европейской модели процессы входят в системные факторы (возможности). Выделение критерия процессы в отдельную категорию (один из трех основных компонентов модели) согласуется с подходом к организации компании на основе процессного подхода;

3. *системные факторы:* т. е. факторы, характеризующие компанию как систему и направляющие ее к осуществлению миссий и достижению намеченных целей. Их поэтому можно назвать «критическими факторами успеха». Подход, основанный на процессах, фундаментален, однако процессы следует представлять как часть системной среды, в которой отношения между всеми процессами или каждым процессом и системными факторами очень важны (при системном подходе обычно большое значение придается взаимосвязям). А взгляд на организацию просто как сумму происходящих внутри нее процессов будет неэффективным.

Составляющие модели Тито Конти [8]

«Лидерство» — это двигатель, приводящий в движение системные факторы и направляющий компанию через процессы к осуществлению ее миссий. От лидеров зависит:

- определение стратегий и планов на основе разработанного представления о компании намеченных главных целей;
- способность организовывать людей, ресурсы, управление процессами исключительно ради создания ценностей для потребителей и других заинтересованных сторон;
- способность вовлекать и создавать нужную мотивацию у персонала и других заинтересованных сторон, разъясняя значение миссий компании и воспитывая чувство принадлежности к ней;

Категория «стратегии и планы» помещается вслед за лидерством, что подчеркивает ее стратегическое значение и сложную природу. Это категория преобразует миссии в конкретные цели, в стратегию и планы, последовательно осуществляемые с помощью ресурсов, организации работ и процессов.

«Ресурсы» представляют собой «материалы» (в широком смысле), с которыми компания идет к осуществлению своих миссий. Из них человеческие ресурсы являются самыми важными. В большинстве компаний люди реализуют лишь малую часть своего потенциала, поэтому те компании, которые сумеют высвободить этот потенциал, откроют для себя обширные конкурентные преимущества.

Финансовые, технологические, материальные и информационные ресурсы также нуждаются во всестороннем рассмотрении их связей с миссиями компании и непрерывным улучшением деятельности.

Введение категории *«организационная архитектура»* — одно из главных от-

личий предложенной модели от модели Европейской премии по качеству. Имеются в виду способы, к которым прибегает компания при использовании ресурсов для достижения своих целей, не только деловых, но и таких, как удовлетворение потребителей и заинтересованных сторон.

Тито Конти выбрал это выражение по аналогии с описаниями в книге Б. Шоу «Организационные архитектуры». В ней термин «организационные архитектуры» охватывает формальную структуру, определение методов работы, неформальную организационную структуру, методы и стили менеджмента, позволяющие организации функционировать в качестве социального организма и коллектива людей, объединенных общими целями, и означает *как* компания организует свои усилия.

Тито Конти утверждает, что приемлемые решения можно найти и при отсутствии в модели организационной категории, по крайней мере, для оценки соискателей премии по качеству. Организационные элементы можно встроить в существующие категории — лидерство, человеческие ресурсы, стратегии и планы, процессы, — или системные факторы можно анализировать вместе с результатами. Но это приведет к разнородным оценкам, где причины будут смешаны со следствиями, что снизит значение сравнительного анализа.

Вторая особенность, отличающая предлагаемую Тито Конти модель от моделей премий по качеству, касается блока *«процессы»*. Он отделен от системных факторов («возможности» в модели Европейской премии по качеству) и поэтому представляет третий основной компонент модели. Блок процессы не содержит развития организации, основанной на процессах, что входит в категорию «организационные архитектуры». Он предполагает рассмотрение конкретных процессов, влияющих на достижение целей в правой части модели (рис. 8).

Очевидно, компания не будет оценивать все свои процессы. Нужно выбрать те из них, которые оказывают наибольшее воздействие на достижение главных целей и перечислить их в этом блоке (рис. 8). Тогда он будет накапливать всю информацию и параметры, необходимые для оценки управляемости и эффективности этих процессов и сравнения окончательных измерений с результатами по потребителям/ заинтересованным группам.

Центральное положение процессов может также высветить причинно-следственные связи между тремя компонентами модели (рис. 9). Связи между результатами и процессами – прямые, а между результатами и системными факторами – косвенные, через процессы. Это объясняет диагностический характер использования модели, позволяет выявлять рычаги управления системами и процессами, активизация которых способствует движению компании к осуществлению миссий, а если необходимо, помогает корректировке курса.

В этом состоит ***существенное назначение модели***: стать средством непрерывного обучения, помогающим работникам компании углублять свое понимание причинно-следственных связей между системными факторами, процессами и це-

лями/результатами.

Теперь рассмотрим правую часть модели. В отличие от Европейской модели по качеству, в предлагаемой модели категория *целей бизнеса* помещена в центре блока стратегических целей компании (см. рис. 8). Это свидетельствует о том, что результаты бизнеса тоже являются продуктом конкретных процессов, равно как категории *«предпочтение потребителей» и «вклад и удовлетворение заинтересованных групп»*. В свою очередь, достижение целей бизнеса имеет решающее значение для категории «удовлетворения заинтересованных групп», поэтому отношения между этими двумя категориями имеют двусторонний характер.

В блок целей бизнеса включен ***имидж***. Он представляет собой важнейший «продукт» компании, адресуемый множеству потребителей, в том числе основным из них. *Имидж* — своего рода информационный канал, с помощью которого компания может улучшить общие и экономические результаты и сообщить обществу о своих отличительных характеристиках.

Рис. 9. Причинно-следственные связи между тремя главными компонентами модели [8]

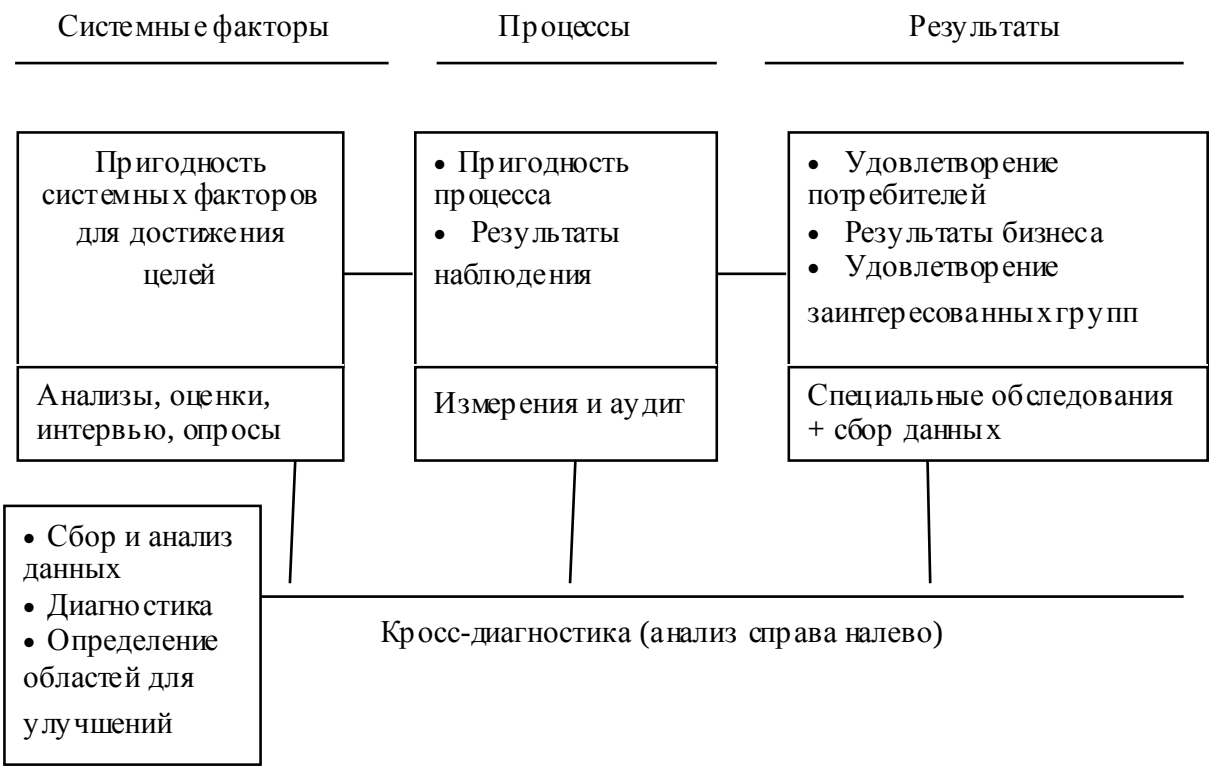


Рис. 10. Модель Тито Конти, применяемая при самооценке [8]

В книге Тито Конти постоянно обращается к понятию ***«кросс-диагностики».*** Это еще одно отличие предлагаемой модели от моделей премий по качеству. Суть этого метода состоит в следующем: оценка производится справа налево (рис. 10). На рисунке также изображены инструменты, применяемые при самооценки. Вначале оцениваются результаты, затем рассматриваются процессы, приводящие к этим результатам, а после этого изучаются системные факторы — область, в которой обычно находятся глубинные причины всех проблем компании.

2.6. Общая схема процедуры самооценки

Самооценка — это исчерпывающий и систематический пересмотр принципов деятельности компании и достигаемых ею результатов с учетом модели развития бизнеса, которую реализует данная компания.

Процесс самооценки позволяет компании лучше осознать свои сильные стороны и определить те их области своей деятельности, совершенствование которых может привести к продвижению в бизнесе.

Результатом самооценки является целенаправленное планирование мероприятий, строгое выполнение которых приводит к достижению реального прогресса.

Объекты самооценки: самооценка может осуществляться для всей компании,

для некоторого направления деятельности компании, для одного из подразделений компании.

В конечном счете, непосредственная реализация процедуры самооценки будет зависеть от общей культуры компании и от ее организационной структуры. В настоящее время в Европе широко применяются несколько различных методов самооценки. Мы рассмотрим *шесть различных методов самооценки.*

Необходимо помнить, что какой бы метод не использовался, ***целью*** проведения ***самооценки*** является *непрерывное совершенствование деятельности компании.* По итогам самооценки осуществляется планирование необходимых мероприятий и их последующее выполнение. Сразу же после проведения самооценки могут возникнуть следующие вопросы [18, 32]:

1. Какие из установленных сильных сторон компании необходимо поддерживать в дальнейшем для достижения максимального эффекта?
2. Какие из установленных сильных сторон компании необходимо развивать дополнительно?
3. Какие из областей деятельности, требующих дальнейшего развития, мы не станем развивать дальше, так как они не являются важнейшими с точки зрения нашего бизнеса?
4. Какие из областей деятельности, требующих дальнейшего развития, мы действительно намерены развивать, как задачи первостепенной важности?
5. Как мы собираемся контролировать прогресс, достигаемый в результате осуществляемых мероприятий?

Ниже представлена блок-схема процедуры самооценки, демонстрирующая основные этапы процедуры и некоторые проблемы, на которые следует обратить внимание (рис. 11) [33].

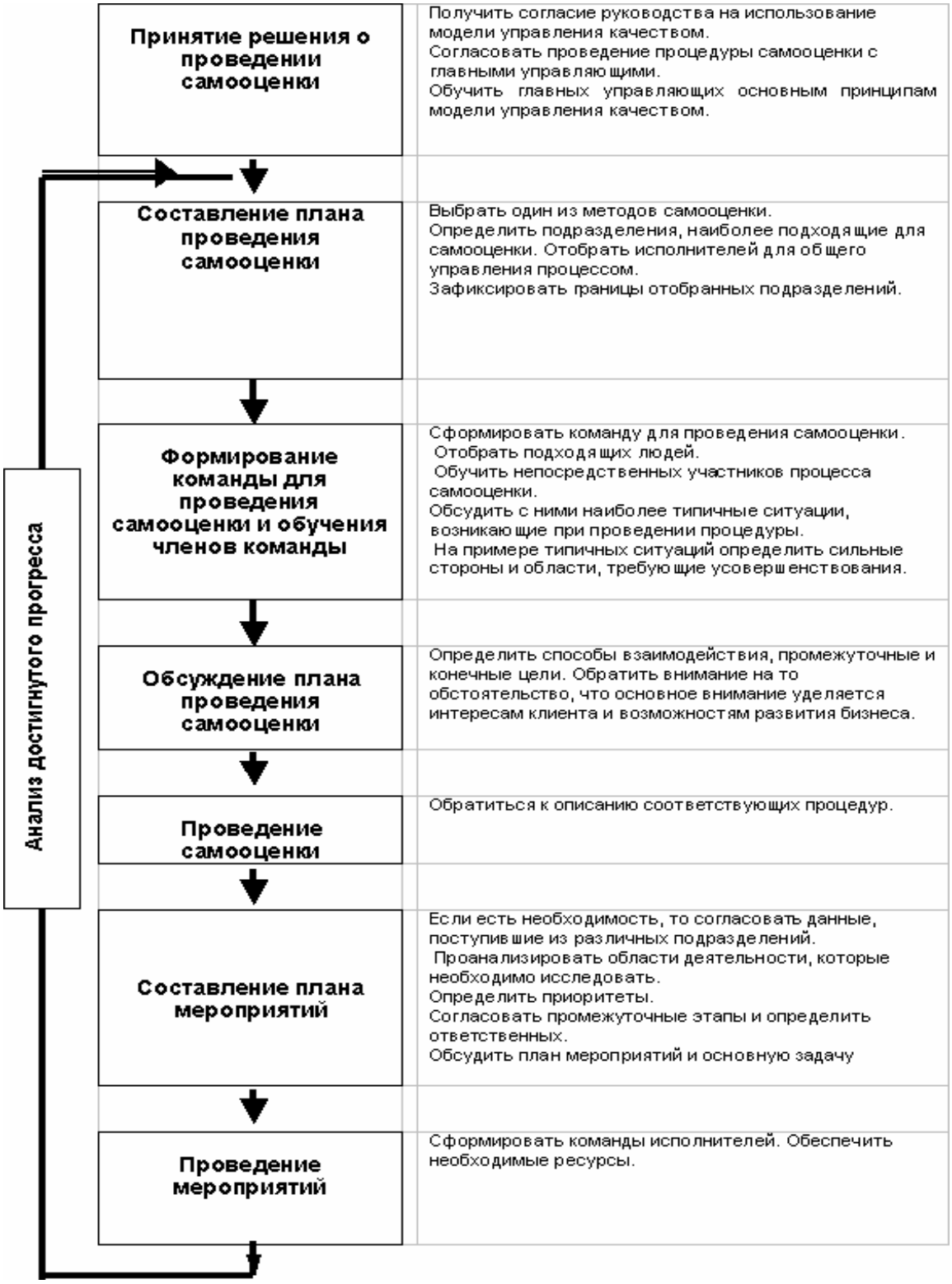


Рис. 11. Основные этапы самооценки

2.7. Методы проведения самооценки в организации

2.7.1. Метод моделирования конкурса

Метод моделирования конкурса предполагает подготовку полномасштабного текстового документа объемом до 75 страниц на основании выбранной модели управления качеством. Использование данного метода требует наличия команды опытных экспертов. Для самооценки одного из подразделений компании можно привлекать сотрудников других подразделений или филиалов этой же компании. В случае, когда оценивается компания в целом, желательно привлекать независимых экспертов из других компаний.

Метод предполагает последовательное выполнение следующих ***этапов*** [33]:

1. Руководство подразделения дает согласие на использование метода моделирования конкурса.
2. Назначается управляющий проектом; он будет осуществлять управление процессом самооценки и готовить итоговую версию отчета.
3. Отдельные руководители отвечают за анализ по одному или нескольким критериям, кроме того, формируется специальная команда из сотрудников для написания отчета.
4. Члены команды, осуществляющие написание отчета, проходят предварительное обучение.
5. Члены команды, осуществляющие написание отчета, собирают информацию и готовят разделы отчета.
6. Управляющий проектом объединяет разделы и подготавливает окончательную версию отчета.
7. Отчет представляется главному управляющему.
8. Главный управляющий подтверждает объективность информации, представленной в отчете. Отметим, что согласие главного менеджера с содержанием представленного отчета является важнейшим этапом процедуры.
9. Формируется и обучается команда экспертов, подготавливается отчет объемом до 75 страниц.
10. Каждый из экспертов самостоятельно определяет сильные стороны, области совершенствования деятельности и подсчитывает баллы.
11. Под руководством старшего эксперта, вырабатывают единое мнение и подготавливают экспертное заключение, в том числе резолюцию о проблемах, выявленных «на месте» при посещении компании. Эта резолюция подготавливается и дополнительно уточняется в ходе бесед с управляющим проектом.
12. Эксперты делают представление полученных результатов руководству подразделения.
13. Руководство упорядочивает сильные стороны и области деятельности, требующие совершенствования, с точки зрения их важности.

14. Руководство определяет необходимые ресурсы и общий план мероприятий.

15. Руководство систематически контролирует выполнение плана мероприятий в течение 12 месяцев вплоть до следующей самооценки. Описанный процесс необходимо повторять ежегодно, добиваясь непрерывного совершенствования деятельности.

В целом метод моделирования конкурса обеспечивает всесторонний анализ деятельности компании и высокую точность получаемых результатов. Общая схема метода представлена на рис. 12.

2.7.2. Метод формуляров

Сократить общий объем работ, связанных с самооценкой, можно посредством использования типовых формуляров. Например, если для каждой из составляющих частей критерия отвести отдельную страницу-формуляр, то всего получится 32 формуляра (столько подкритериев содержится в Европейской модели премии по качеству). В верхней части формуляра приводится описание составляющей критерия, немного ниже — области деятельности, к которым обращен данный критерий. Остальная часть страницы разбивается на разделы, в которых указываются сильные стороны, области деятельности, требующие совершенствования, и факты, на основании которых были сделаны выводы.

Данный формуляр приводится исключительно в качестве примера и содержит вымышленные данные (рис. 13). Аналогичный формуляр необходимо заполнить для каждой составляющей каждого из критериев (1а, 1б, 1в и т. д.).

Документ подготавливается отдельными сотрудниками компании или группами сотрудников, после чего опытные эксперты производят подсчет баллов. Зачастую для проверки результатов самооценки привлекается группа экспертов из других организаций.

Если компания достаточно большая и состоит из нескольких подразделений, то можно сопоставить формуляры, полученные из различных подразделений, и определить сильные стороны и области, требующие совершенствования, для компании в целом.

На основании полученных результатов текущая стратегия компании может быть пересмотрена и разработан широкомасштабный план мероприятий по совершенствованию деятельности.

Описанный метод необходимо применять систематически, добиваясь непрерывного совершенствования деятельности компании [33].

2.7.3. Метод матричных диаграмм

Метод матричных диаграмм предполагает заполнение специальной матрицы, в которой приводятся результаты, достигнутые компанией с точки зрения критериев выбранной модели управления качеством. За каждый результат начисляется

определенное количество баллов, обычно по шкале от 0 до 10.

Хотя каждая компания по-своему уникальна и сталкивается с присущими ей одной проблемами, использование матричных диаграмм помогает оцениванию критерия на практике и обеспечивает простое и быстрое средство оценки достигнутого прогресса.

Более всего метод матричных диаграмм подходит для использования небольшими командами.

Метод матричных диаграмм может применяться на любом уровне компании, он может осуществляться либо руководством компании, либо группой отобранных сотрудников из оцениваемого подразделения.

Обычно составление матричной диаграммы представляет собой один из четырех этапов *метода рабочей встречи*, который помогает руководству самостоятельно планировать и осуществлять мероприятия, предназначенные для непрерывного совершенствования деятельности.

Использование метода матричных диаграмм в практике работы компании включает в себя следующие этапы [33]:

1. Краткий инструктаж. Краткий инструктаж необходим для ознакомления членов команды экспертов с содержанием полей матрицы и ожидаемыми результатами.

2. Индивидуальная оценка. Во время краткого инструктажа каждый эксперт получает рабочую тетрадь с Матрицей Показателей. Эксперт оценивает результаты деятельности подразделения и с помощью цветных карандашей закрашивает отдельные клетки Матрицы. Помимо самой Матрицы, в рабочей тетради содержатся инструкции по применению метода матричных диаграмм.

3. Выработка согласованного решения. Примерно через неделю проводится однодневная рабочая встреча, во время которой эксперты вырабатывают единое согласованное решение. В этом им помогает опытный специалист-консультант. Несмотря на то, что консультант тоже является экспертом, он не занимается непосредственным оцениванием деятельности подразделения. Задача консультанта заключается в том, чтобы, используя методы эффективной аргументации и доказательства, помочь экспертам выработать единое мнение.

4. Планирование действий. На заключительном этапе проводится совещание по планированию действий, в ходе которого эксперты, основываясь на выработанном ранее едином мнении и с учетом всех представленных замечаний, разрабатывают план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

Рабочие встречи желательно проводить один раз в 6—12 месяцев, систематически анализируя достигнутый прогресс.

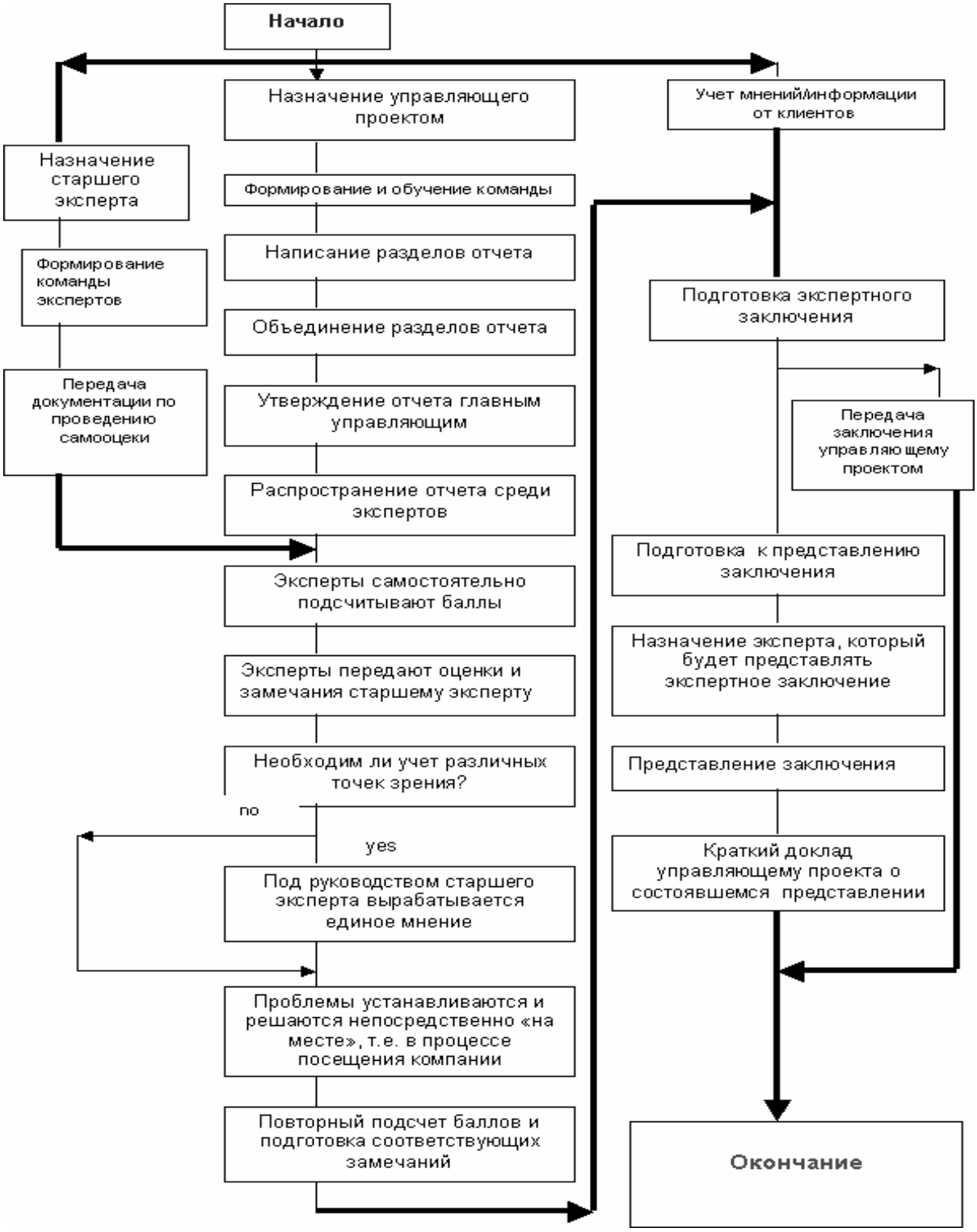


Рис.12. Общая схема метода моделирования конкурса

Критерий 1. Руководство

Каким образом общее поведение и отдельные действия администрации и других руководителей вдохновляют, поддерживают и пропагандируют культуру Всеобщего Качественного Управления на всех уровнях компании.

Составляющая часть критерия 1а

Как руководство компании внешне демонстрирует свою приверженность культуре TQM.

Области деятельности Как руководители: 🕐 На собственном примере демонстрируют правильность избранных принципов. 🕐 Доступны, внимательны и ответственны перед сотрудниками 🕐 Персонально заинтересованы в процветании компании и активно содействуют этому 🕐 Анализируют эффективность своего руководства и стремятся ее повысить	**Сильные стороны** 🕐 Роль лидера принадлежит Президенту компании. 🕐 Руководители подразделений первыми осваивают TQM и разъясняют другим сотрудником. 🕐 Эффективность работы сотрудника определяется посредством всесторонней оценки его деятельности. **Области деятельности, требующие совершенствования:** 🕐 Отсутствует единый механизм управления компанией 🕐 Действия руководства не являются предметом для регулярного исследования

Факты

🕐 Отношение Президента к TQM

🕐 Посещение Президентом подразделений компании, встречи с клиентами и поставщиками

🕐 Общее количество управляющих, изучающих методы TQM

🕐 Оценка сотрудниками действий руководства на основании предыдущих отчетов

Рис. 13. Пример формуляра.

2.7.4. Метод рабочей встречи

Основное преимущество метода рабочей встречи заключается в том, что он требует активного участия руководителей подразделения, осуществляющего самооценку. Руководители отвечают за сбор и предоставление данных. Собранная информация является отправной точкой для принятия согласованного решения. Как показал опыт, для более эффективной реализации метода желательно дополнительно привлекать двух опытных экспертов-консультантов. Лучше всего, если один из них является сотрудником того подразделения компании, которое осуществляет самооценку, а второй — сотрудником другого подразделения компании.

Метод рабочей встречи включает в себя следующие этапы [33]:

- Обучение

• Сбор данных
• Рабочая встреча для подсчета баллов
• Согласование действий
• Анализ достигнутого прогресса

Обучение начинается с изучения учебных материалов, в которых рассматриваются типичные ситуации, возникающие в процессе самооценки. Желательно сделать это накануне дня занятий. Непосредственно в день занятий на утреннем заседании участникам раздают краткое описание модели качества и инструкцию с правилами подсчета баллов, после чего проводится обсуждение материала, прочитанного накануне. После обеда обучаемые упражняются в практическом подсчете баллов, в результате чего удается проанализировать всевозможные ситуации, которые могут возникнуть в процессе непосредственного применения метода.

Следующий этап — *сбор данных*. Опыт применения метода рабочей встречи показывает, что начинать необходимо со сбора данных. Для выполнения этой задачи у руководителей должно быть достаточное количество времени.

После завершения сбора данных проводится *рабочая встреча для подсчета баллов*. Ниже приводится примерный план действий отдельных руководителей по сбору и предоставлению информации по каждой из составляющих частей критерия. Порядок обсуждения представленных результатов должен соответствовать порядку, в котором исследовались критерии.

План исследования каждой составляющей критериев:

• Составляющая часть критерия описывается одним из руководителей.

• Предварительно собранная информация передается другим руководителям в виде перечисления сильных сторон и областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования.

• Остальные руководители анализируют полученную информацию, пытаясь выявить неучтенные проблемы, которые являются важными с точки зрения данной составляющей критерия.

• Проводится обсуждение, в ходе которого согласовываются сильные стороны и области деятельности, требующие дальнейшего совершенствования.

• Каждый из членов команды подсчитывает баллы.

• Проводится обсуждение полученных баллов.

• Достигается единое согласованное мнение.

Как правило, рабочая встреча проводится в течение одного дня или полутора дней.

Выбор критериев зависит от множества факторов, в том числе от выбранной руководством компании модели управления качеством. Наиболее часто оцениваются следующие основные критерии:

• Руководство
• Политика и стратегия

- Кадровая политика
- Ресурсы
- Процессы
- Удовлетворение потребностей клиентов
- Удовлетворение потребностей персонала
- Влияние на общество
- Эффективность работы

Сразу после окончания рабочей встречи считается целесообразным переходить к этапу *планирования действий*. Метод предполагает, что руководители назначают конкретную дату, когда они соберутся для согласования плана действий. Обычно отдельные руководители берут на себя ответственность за подготовку решений по конкретным областям деятельности, входящим в сферу их компетенции, а также подготавливают ряд конкретных предложений, которые будут представлены на рабочей встрече по согласованию плана действий.

Необходимо организовать работу таким образом, чтобы анализ прогресса, достигнутого в результате выполнения действий по результатам самооценки, осуществлялся бы во время традиционного обсуждения дел в компании (например, на планерках), а не выглядел бы специфическим мероприятием.

Как и в случае использования других методов, метод рабочей встречи желательно применять систематически.

2.7.5. Метод анкетирования

Использование опросных листов или анкет является еще одним способом самооценки. Метод анкетирования является одним из наименее ресурсоемких, и при наличии разработанного и проверенного опросника самооценка может быть осуществлена довольно быстро. Этот метод очень удобен для определения мнений сотрудников компании.

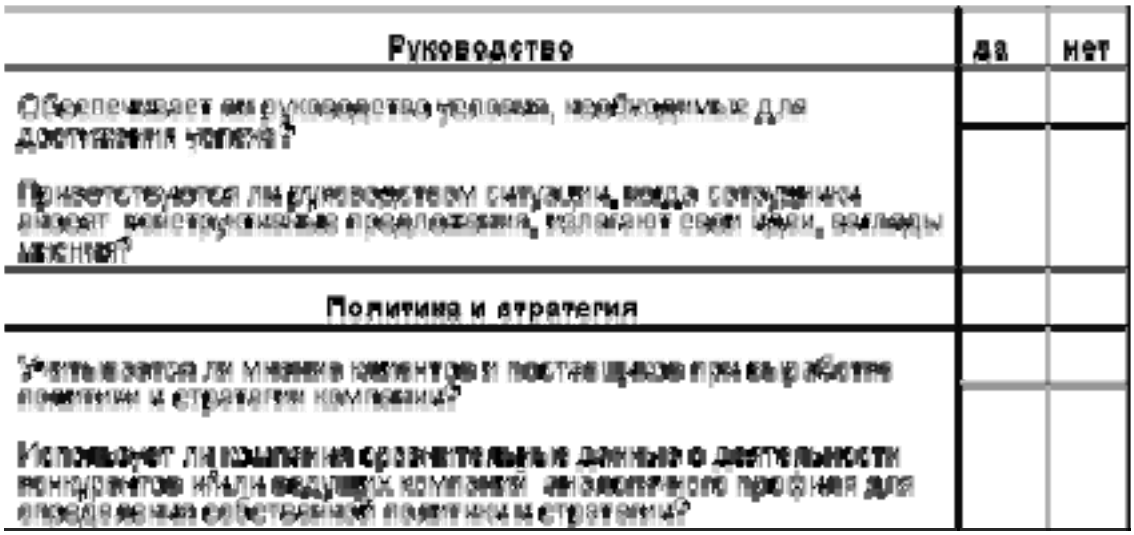
Метод может применяться одновременно с методом рабочей встречи, обеспечивая более сбалансированную оценку ситуации.

В ходе применения некоторых глубинных методов самооценки (таких, например, как метод рабочей встречи) некоторые компании используют для сбора данных простейшие опросники, предполагающие два варианта ответа — «да» или «нет».

Образец такого опросника приводится на рис. 14 [33].

Некоторые компании для анализа своих сильных сторон, областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования, и для составления плана мероприятий по развитию бизнеса используют более сложные опросники. Такого рода опросники предполагают целый список альтернативных ответов.

Пример фрагмента такого опросного листа приведен на рис. 15.



Руководство	да	нет
Обеспечивает ли руководство условия, необходимые для достижения успеха?		
Приветствуется ли руководством ситуация, когда сотрудники имеют возможность предложения, касающиеся своей работы, вплоть до изменений?		
Политика и стратегия		
Учитываются ли мнения клиентов и поставщиков при выработке политики и стратегии компании?		
Используют ли данные о деятельности конкурентов или ведущих компаний для проведения собственной политики и стратегии?		

Рис. 14. Фрагмент простейшего опросного листа

Б	**Кадровая политика**	**d**	**c**	**b**	**a**
	Реализован ли в Вашей компании процесс, поддерживаемый сотрудниками, предполагающий систематическое оценивание их деятельности, а также повышение квалификации и служебный рост сотрудников?				
	Обеспечены ли эффективные взаимоотношения руководства с персоналом, считают ли сотрудники, что они достаточно информированы и что с их мнением считаются?				

Буквы D, C, B, A обозначают следующее:
D — нет абсолютно
C — да в определенной степени
B — да в значительной степени
A — да полностью

Рис. 15. Фрагмент опросного листа

Существует огромное количество разнообразных анкет. Они содержат исчерпывающий список вопросов, с помощью которых можно проанализировать реальное положение дел на предприятии. Анкеты могут быть взяты из известных изданий по экономике и менеджменту либо же разработаны внутри самой компании.

Несмотря на многочисленные преимущества, метод обладает рядом ***недостатков,*** из числа которых можно обратить внимание на следующие:

- Увлечение использованием опросника может оказаться малоэффектив-

ным — какая степень подробности ответов обеспечивает обоснованный ответ?

• Не всякий сотрудник компании в состоянии правильно понять смысл вопросов.

• Метод требует аккуратного целенаправленного использования, поскольку его систематическое применение может повысить уровень запросов сотрудников.

• Анализ анкет позволяет понять, что думают люди, но не разъясняет, почему они придерживаются данной точки зрения.

• Не формируется список сильных сторон и областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования.

• Точность результатов зависит от качества задаваемых вопросов.

2.7.5. Метод равного участия

Этот метод сравним с методом моделирования конкурса с точки зрения полноты предоставляемой информации, затрат времени и ресурсов. Его отличительной особенностью является то обстоятельство, что он обеспечивает подразделению, осуществляющему самооценку, абсолютную свободу в подготовке документов, на основании которых осуществляется анализ. В одном из крайних случаев это может быть просто пакет документов, отчетов, графиков и т. д., а в другом нечто напоминающее заявку на участие в конкурсе на присуждение Европейской Премии Качества.

Метод предполагает активное взаимодействие администрации подразделения с опытными экспертами из числа управляющих, не являющихся сотрудниками данного подразделения. Они должны помочь подразделению объективно разобраться в своей деятельности, но при этом в их обязанности не входит вынесение какого-либо суждения, предоставление совета или консультации.

Комбинирование усилий администрации с посещением компании независимыми экспертами в состоянии обеспечить высокую точность подсчета баллов и аккуратный учет мнений, высокую степень ответственности подразделения и всестороннее функциональное изучение ситуации экспертами.

Примерная схема метода представлена на рис. 16 [33].

Основные этапы реализации метода равного участия[33]:

Этапы 1 и 2. Если подразделение принимает решение о проведении самооценки, то организуется рабочее совещание с участием представителей администрации, во время которого члены команды ближе знакомятся с процедурой самооценки, распределяют роли и ответственность, собирают некоторые исходные показатели в соответствии с моделью управления качеством.

Рис. 16. Схема метода равного участия

Этап 3. Собираются данные о подразделении, необходимые для самооценки в соответствии с моделью управления качеством. Этот этап может заключаться в обычном сборе и сортировке различных документов или же он может потребовать существенных усилий всего подразделения по подготовке документа, аналогичного заявке на участие в конкурсе на присуждение Европейской Премии Качества. Для получения необходимой информации можно разослать конфиденциальный опросник случайно отобранным сотрудникам подразделения.

Этап 4. Собранные данные анализируются командой опытных экспертов, которые встречаются накануне посещения подразделения и подготавливают план проведения экспертизы.

Этап 5. Команда экспертов посещает подразделение. В первый день они встречаются с администрацией и пытаются получить представление о политике, стратегии и основных методах работы подразделения, а также о достигаемых результатах. На второй день эксперты встречаются с небольшими группами управляющего персонала высшего и среднего уровней и пытаются определить процессы, которые в состоянии повысить эффективность методов, используемых в подразделении. На третий день эксперты активно обмениваются мнениями со случайным образом отобранными группами сотрудников и пытаются выяснить их мнение о перспективах развития подразделения.

Результатом посещения подразделения является «Диаграмма данных» подразделения, выраженная в терминах позитивной или негативной информации. Основное преимущество данного подхода заключается в том, что он позволяет всесторонне оценить деятельность подразделения, и в этом оценивании участвуют все его части.

Этап 6. Далее эксперты в течение дня самостоятельно анализируют «Диаграмму данных» с точки зрения выбранной ими модели управления качеством для развития бизнеса. В последний день эксперты собираются и вырабатывают общее мнение о сильных сторонах деятельности подразделения, областях деятельности, требующих дальнейшего совершенствования, и подсчитывают общий балл подразделения.

Этап 7. В соответствии с выбранной моделью управления качеством для развития бизнеса подготавливается заключение (отчет), которое содержит информацию о сильных сторонах, областях деятельности, требующих совершенствования, и итоговый балл. Вскоре после посещения подразделения эксперты встречаются с администрацией для обсуждения заключения.

Этап 8. На последнем этапе на основании заключения разрабатывается план мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствование работы подразделения. На этой стадии решения принимаются администрацией подразделения без непосредственного участия экспертов.

Процесс самооценки необходимо систематически повторять, причем время

между повторениями должно быть достаточным для внесения необходимых изменений. Для достижения максимальной отдачи, как, впрочем, и в случае использования других методов, необходимо заручиться одобрением высшего руководства компании. Это одобрение может быть гарантировано в том случае, когда в качестве экспертов выступают старшие управляющие, ответственные за различные направления деятельности компании.

Основные преимущества данного метода:

• Метод не содержит такого количества предписаний, как метод моделирования конкурса. От подразделения, осуществляющего самооценку, не требуется подготовки подробного исчерпывающего отчета, он может быть изложен в любой подходящей форме.

• Метод обеспечивает участие в процессе самооценки не только сотрудников подразделения, но и их коллег из других отделов компании. Это позволяет осуществить обмен опытом и более всесторонне исследовать критерии как со стороны экспертов, так и со стороны администрации компании.

• Метод обеспечивает исчерпывающий список сильных сторон и областей деятельности, требующих дальнейшего совершенствования.

Рассмотрение результатов деятельности предприятия

Основной целью самооценки является управление развитием бизнеса. Однако сама по себе процедура самооценки не приводит к позитивным изменениям.

Самооценка обеспечивает «моментальный» снимок ситуации, сложившейся в компании, представленный в виде списка сильных сторон, областей деятельности, требующих совершенствования, и определенного количества набранных баллов. Однако никаких изменений в деятельности компании не произойдет, если по результатам самооценки не будут предприняты соответствующие действия.

Для большинства компаний самооценка позволяет выявить широкий диапазон областей деятельности, по которым возможно дальнейшее совершенствование, начиная от проблем, требующих стратегического решения, и заканчивая специфическими оперативными задачами.

На рис. 18 показано, как результаты самооценки связаны с процессом планирования бизнеса.

Для того чтобы гарантировать практическую реализацию плана мероприятий, сформированных по результатам самооценки, необходимо включить его в рамки традиционного планирования деятельности, осуществляемого в данной компании.

Процесс, с помощью которого мероприятия, полученные по результатам самооценки, интегрируются в общий процесс планирования деятельности компании, может варьироваться в зависимости от того, каким образом осуществляется процесс планирования в компании вообще, а также в зависимости от опыта компании в проведении самооценки. Интегрирование мероприятий, обусловленных самооценкой, в общий процесс планирования деятельности компании лучше всего

осуществлять постепенно.

Самооценка является основным средством для определения возможностей развития бизнеса. Алгоритм самооценки приведен на рисунке 17 [33].

Подсчет баллов обеспечивает надежную основу для формирования количественных показателей деятельности компании с точки зрения модели управления качеством. Формирование единого мнения в рамках компании обеспечивает основу для обсуждения и решения проблем стоящих перед компанией, и обеспечивает активное участие главных действующих лиц.

Понимание сильных сторон компании и путей дальнейшего совершенствования ее деятельности помогает сконцентрировать аналитическую деятельность в тех областях, которые обещают получение максимальной выгоды. Правила подсчета баллов позволяют осуществлять количественные сравнения и анализировать прогресс, достигнутый за период времени.

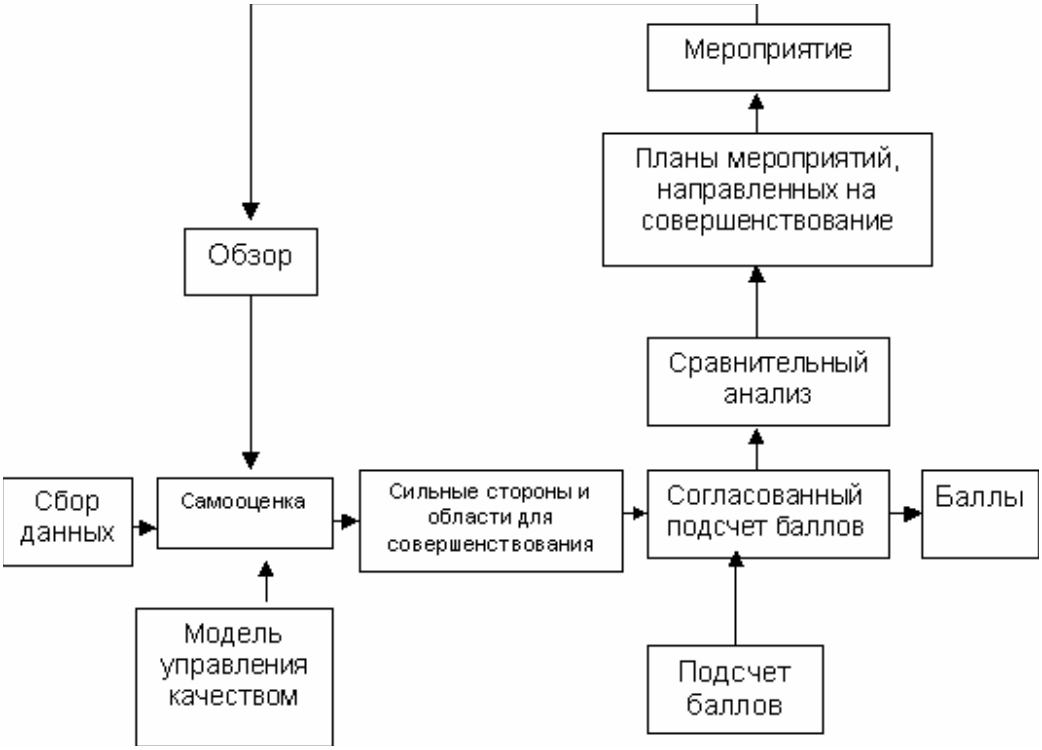


Рис. 17. Алгоритм самооценки.

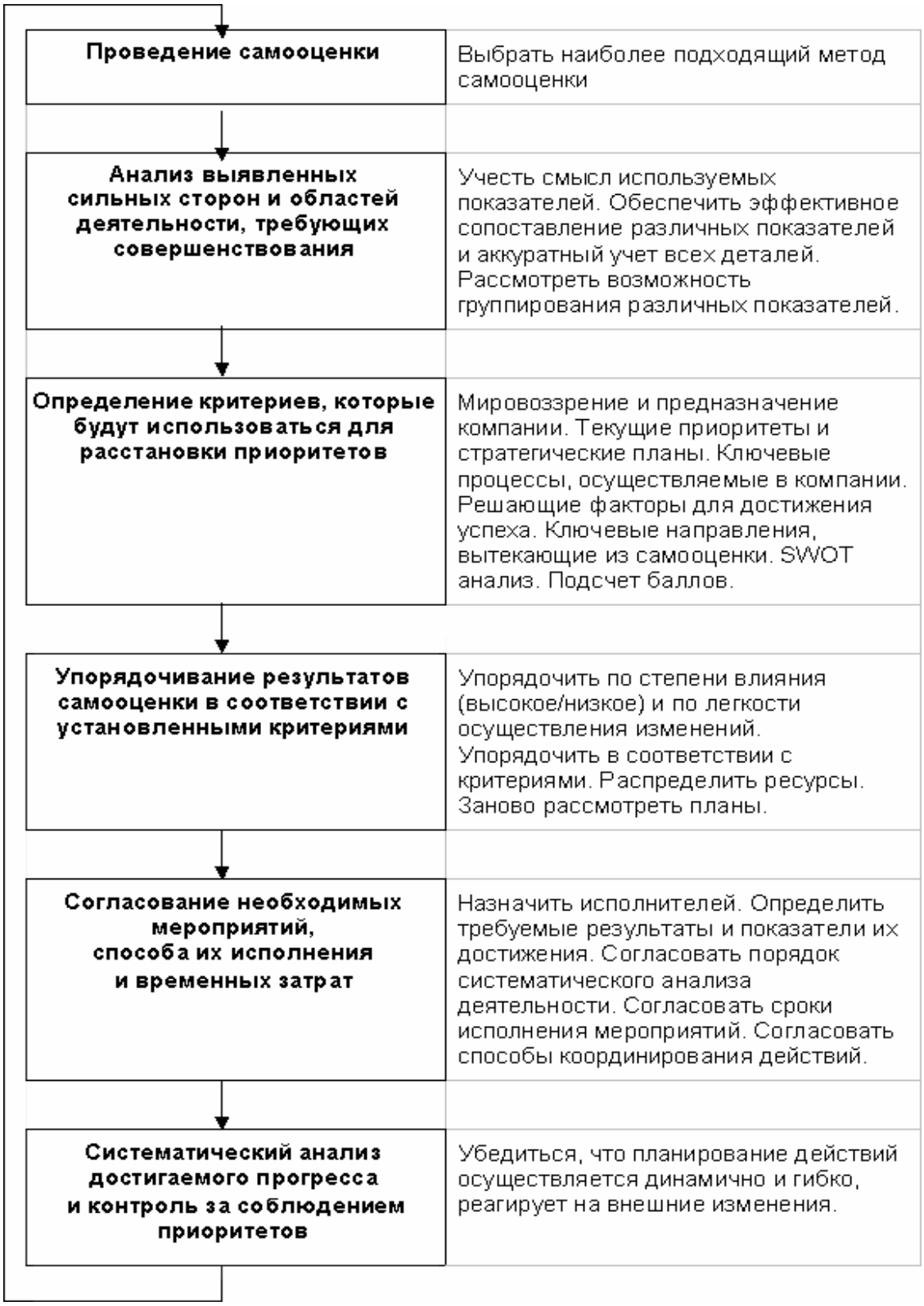


Рис.18. Взаимосвязь самооценки и планирования.

2.8. Порядок внедрение процесса самооценки

Применение самооценки обычно начинается на уровне подразделения, причем вначале осуществляется пробная самооценка. Значительно позднее самооценка применяется на уровне более крупных подразделений или на корпоративном уровне, т.е. на уровне всей компании.

Невозможно разработать какой-то единственный метод и успешно применять его на всех уровнях и для всех компаний. Каждой компании придется разрабатывать свой метод, учитывающий имеющиеся возможности и потребности.

Основной целью, которую преследуют организации, применяющие методы самооценки на уровне рабочих групп/операций, является поощрение и стимулирование непрерывного совершенствования и повышения эффективности командных действий.

Различные методы самооценки могут использоваться на различных уровнях компании. В зависимости от уровня, на котором используется самооценка, меняются ее цели и методы, например (см. рис. 19) [33]:

Цель 1: Проанализировать проблемы всей компании с точки зрения применяемого подхода, эффективности его использования, качества получаемых результатов. Попрактиковаться в заполнении заявки на участие в конкурсе по присуждению премии качества.

Метод: Метод моделирования конкурса

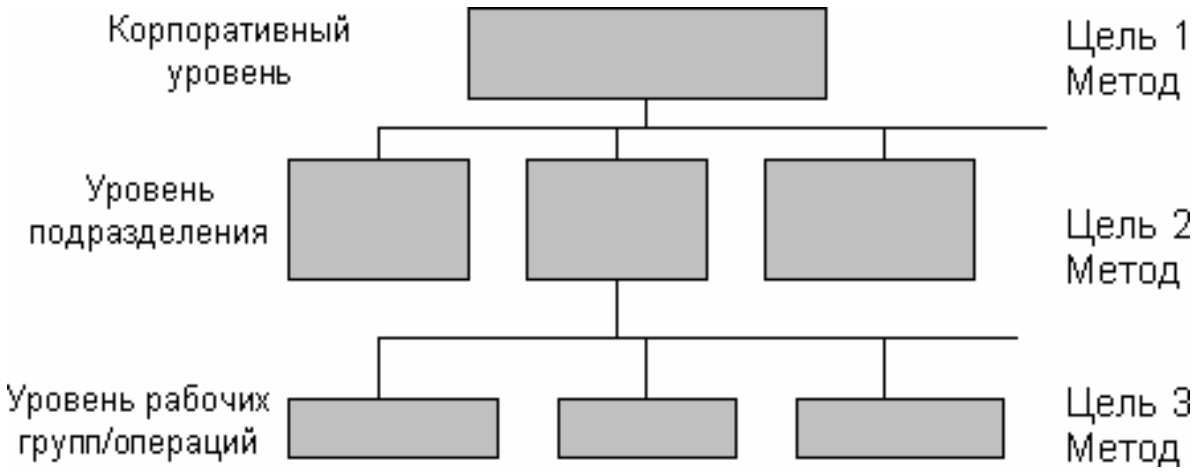


Рис. 19. Зависимость вида метода самооценки от уровня в компании

Цель 2: Способствовать широкому применению во всей структуре компании всех тех процессов, которые зарекомендовали себя с наилучшей стороны.

Метод: Метод равного участия

Цель3: Поддерживать и стимулировать мероприятия, направленные на непрерывное совершенствование деятельности и повышение эффективности командных действий.

Метод: Метод анкетирования

Анализ результатов самооценки [18, 33]:

1. Показывает сильные стороны компании и области деятельности, требующие совершенствования.

2. Определяет критерии, которые будут использоваться для расстановки приоритетов.

3. Сравнение результатов самооценки с установленными критериями.

4. Согласование необходимых мероприятий, способа их исполнения и временных затрат.

5. Систематический анализ достигаемого прогресса и контроль за соблюдением приоритетов.

Таким образом, самооценка — это мощный инструмент совершенствования деятельности компании. Однако он приводит к положительным изменениям только в том случае, если на основании проведенного анализа будет разработан и реализован план практических мероприятий, и если этот план будет полностью одобрен и поддержан руководством подразделения, осуществляющего самооценку.

Самооценка обеспечивает компании ***множество преимуществ***, в том числе [18, 33]:

- Строгий структурированный подход к развитию бизнеса.
- Анализ деятельности компании, основанный на фактах, а не на личном восприятии.
- Общность целей и единство в понимании задач всеми сотрудниками компании.
- Средства для обучения сотрудников компании эффективному использованию принципов всеобщего управления качеством.
- Средства для интегрирования в повседневные операции различных инициатив, направленных на совершенствование деятельности.
- Мощный диагностический инструмент.
- Средства для объективного анализа деятельности компании.
- Средства для анализа прогресса, достигнутого за период времени.
- Возможность использования процедуры самооценки именно на том участке деятельности компании, где это наиболее необходимо в данный момент.
- Методологию, применимую на всех уровнях, от отдельных сотрудников до компании в целом.
- Средство, способное повысить энтузиазм сотрудников компании

и обеспечить их заинтересованность в ее процветании.

• Способы согласования целей, которых добивается компания, с объективными возможностями применяемых стратегий и осуществляемых процессов.

• Средства для осуществления сравнительного анализа как в пределах компании, так и с другими компаниями.

Процедура совершенствования самооценки в организации

Процедура проведения самооценки в организации по методу анкетирования

Деятельность при совершенствовании системы самооценки в организации можно представить в виде последовательности следующих этапов (рис. 20):

1. Решение со стороны руководства о проведении самооценки.

На совещании генеральный директор доводит до руководителей приказ о проведении самооценки организации. В приказе указываются:

- предмет самооценки;
- цели самооценки;
- ответственные за проведение самооценки;
- сроки проведения самооценки.

Под *предметом самооценки* может подразумеваться функционирование принципов менеджмента качества на предприятии. Самооценка может проводиться как для всей организации в целом, так и отдельных подразделений.

Целью является определение на каком этапе разработки СМК предприятие находится. Ответственным за проведение оценки обычно назначается руководитель отдела управлением качеством. Сроки проведения необходимы для четкого планирования проведения оценки, иначе этот процесс может затянуться на неопределенный срок.

2. Формирование команды для проведения самооценки.

Этап формирования команды включает в себя подбор подходящих людей, имеющих определенную профессиональную подготовку в этой области. Обучение участников процесса самооценки.

3. Составление плана проведения самооценки.

Этот этап включает в себя выбор метода проведения самооценки (в данном случае метод анкетирования), определение подразделений, наиболее подходящих для самооценки, выбор исполнителей процесса, способов взаимодействия. При этом должны учитываться установленные цели самооценки, а также временный интервал, выделенный для ее проведения. Разработанный план проведения самооценки утверждается высшим руководством организации.

4. Разработка анкеты по самооценке.

Этап разработки анкеты включает в себя составление вопросов, отражающих положение процедур, процессов или ситуации в организации. Содержание анкеты

базируется на основе выбранной модели. В качестве критериев могут быть использованы, к примеру, восемь принципов менеджмента качества или 9 критериев международной премии качества.

5. Анализ полученной анкеты.

Анализ анкеты может проводиться по разным критериям. Прежде всего необходимо проверить достаточно ли вопросов по каждому разделу заложено в анкету, полностью ли вопросы охватывают заложенный в оценку предмет изучения, если анкета не отвечает этим требованиям, то необходимо вернуться на этап разработки анкеты и дополнить ее.

6. Раздача анкет в подразделения и их заполнение.

Анкета доводится до каждого владельца процесса. Заполняя анкету, владелец процесса выражает свое экспертное мнение по поводу вопросов, отражающих предмет оценки.

7. Обработка и анализ данных анкеты.

При обработке заполненных анкет используются специальные методы обработки данных для реализации процедуры оценки уровня зрелости системы менеджмента качества, разрабатываемые каждой организацией индивидуально. Результаты проведенной самооценки можно представить в виде сводной диаграммы, где следует указать суммарные баллы, полученные по каждому из критериев модели. Анализируя полученную диаграмму, определяют сильные и слабые стороны компании, а также наиболее приоритетные области, требующие дальнейшего анализа и усовершенствования. На этом этапе могут применяться различные методы коллективного решения проблем и поиска решений.

8. Разработка мероприятий по результатам анкетирования и их внедрение.

На этом этапе по результатам анализа итогов анкетирования разрабатывают корректирующие и/или предупреждающие действия в соответствии с полученными результатами. По итогам разработки мероприятий необходимо составить *план-программу действий*. В нем указывается все мероприятия, которые необходимо выполнить, ответственные за их выполнение и сроки выполнения.

9. Постоянный контроль со стороны руководства за выполнением разработанных мероприятий.

Ответственные за проведение корректирующих и/или предупреждающих действий постоянно контролируют их выполнение и по мере их внедрения доводят результаты до руководителя группы качества.

10. Решение об эффективности мероприятий.

По мере поступления результатов внедренных мероприятий руководитель группы качества делает выводы об их результативности. Если их результативность невелика, то проводят анализ причин их нерезультативности и возвращаются на этап разработки корректирующих и/или предупреждающих действий.

11. Доведение до высшего руководства информации о результатах внедрения

мероприятий, разработанных по итогам самооценки.

После удачного внедрения всех корректирующих и/или предупреждающих действий готовится доклад о результатах самооценки. На специальном совещании эти результаты доводятся до высшего руководства организации, выслушиваются мнения руководителей по процедуре проведения самооценки уровня зрелости СМК.

12. *Проверка необходимости проведения повторной самооценки.*

Если есть необходимость провести повторную самооценку для подтверждения результативности внедренных мероприятий, руководство повторно издает приказ, и процедура оценки возвращается на этап решения со стороны руководства по вопросу проведения самооценки.

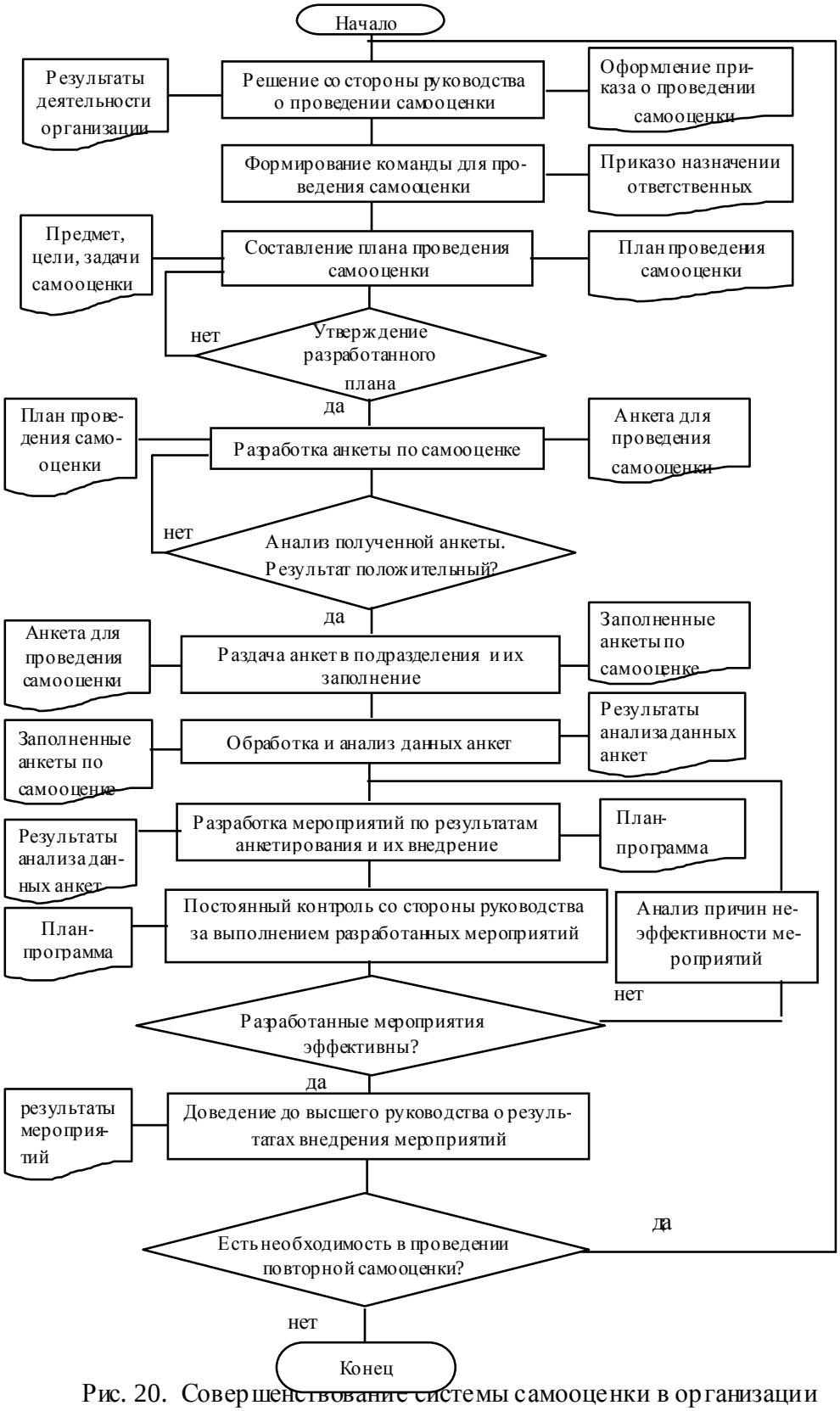


Рис. 20. Совершенствование системы самооценки в организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутренний аудит является эффективной деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование функционирования организации.

Внутренние аудиты (проверки) являются высшей формой контроля руководством системы менеджмента качества предприятия. Они проводятся для того, чтобы определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001:2000, а также требованиям, разработанным самой организацией.

Руководителям проверяемых подразделений необходимо помнить, что внутренние аудиты в первую очередь направлены на оказание помощи в организации работы по улучшению культуры производства, качества труда и качества управления проверяемых подразделений.

Результаты аудитов не являются поводом для наказания руководителей и работников организации. Работники, которые добросовестно воспринимают обнаруженные в процессе проверки отклонения, немедленно устраняют их и заняты непрерывным совершенствованием своей деятельности, заслуживают только поощрения.

Следует помнить, что внутренние аудиты оказываются действенными, позволяют повысить эффективность системы качества, а также существенно улучшить работу подразделений предприятия только при наличии поддержки со стороны первого руководителя и высокого уровня квалификации и опыта аудиторов.

Проведение самооценка также дает компании множество преимуществ. Самооценка, как инструмент управления, позволяет компаниям получить всестороннюю картину своей деятельности, узнать, удовлетворены ли ее потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления для улучшений.

Организационная самооценка способствует систематизации и структурированию системы менеджмента компании, позволяет проследить динамику улучшений и построить организацию на принципах постоянного совершенствования.

На сегодняшний день известны различные модели проведения самооценки организаций. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми моделями являются модели национальных и региональных премий по качеству.

Но следует помнить, что каждая организация индивидуальна и специфична по своей области деятельности. Поэтому для проведения эффективной самооценки необходимо модифицировать известные модели с учетом требований и потребностей каждой отдельно взятой организации.

Борьба за качество — это непрерывный процесс познания и формирования

сознания руководителей и персонала, улучшения деятельности организации.

Следует помнить, что все в мире имеет свойство изменяться и устаревать, в том числе и система менеджмента качества предприятия. Для того чтобы поддерживать СМК в рабочем состоянии и постоянно повышать эффективность ее функционирования, необходимо постоянное совершенствование и улучшение всех процессов организации. А для того чтобы выявить стороны и приоритеты таких улучшений, необходимо эффективно использовать внутренний аудит и самооценку организации, которые сами по себе также требуют постоянного совершенствования.

Из этого следует вывод, что для эффективной деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности необходимо постоянное улучшение, распространяемое как на все процессы компании, так и на предоставляемые услуги и систему менеджмента качества в целом.

Безусловно, планирование улучшения системы менеджмента качества требует не только системных действий (в рамках действующей системы), но и осознанного и волевого личного участия высших менеджеров компании, которое может реализоваться путем анализа результативности и эффективности системы на основе отчетов внутреннего аудита. Аудит, внутренний или внешний, на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001 или согласованной пары стандартов ИСО 9001 и ИСО 9004 остается пока доминирующим методом при проведении улучшений системы, хотя стандарт ИСО 9004 предлагает организациям применять также и метод самооценки.

Различные модели совершенства, предназначенные для проведения самооценки организации, учитывают в своих критериях интересы всех заинтересованных в существовании организации сторон, а именно, потребителей, работников, собственников, поставщиков и общества, что, впрочем, относится и к стандарту ИСО 9004. Это указывает на прочное сближение и гармонизацию различных подходов к улучшению. Модель совершенства содержит только перечень аспектов деятельности, в которых компания должна быть успешной и применять современные подходы.

Тем не менее, улучшение — не просто требование стандарта. Это естественный глубинный смысл деятельности любой организации. Всегда следует помнить, что пока мы раздумываем над необходимостью улучшений, этого уже хотят наши потребители и это уже делают наши конкуренты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бейсова, Р. С. Аудит качества : учебное пособие / Р. С. Бейсова. — Ульяновск : УлГТУ, 2006. — 66 с.
2. Бурцев, В. В. Внутренний аудит компании : вопросы организации и управления// Финансовый менеджмент. — 2003. — №4. — С. 20—24.
3. Гусаков, Ю. А. Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России// Стандарты и качество. — 2005. — № 8. — С. 46-50.
4. Ефимов, В. В. Управление качеством: учеб.пособие. — Ульяновск : УлГТУ, 2000. —141 с.
5. Ефимов, В. В. Спираль качества / В. В. Ефимов, В. М. Князев. — Ульяновск: УлГТУ, 2002. — 232 с.
6. Калининградский Центр делового совершенства. КЦДС - Европейская модель делового совершенства [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.kce.ru
7. Компания Силайн. Аудиты СМК. [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.ceeline.ru/iso
8. Конти, Тито. Самооценка в организациях : пер. с англ. И. Н. Рыбакова, Г. Е. Герасимова. — М.: Стандарты и качество, 2000. — 328 с.
9. МС ИСО 19011:2002 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента
10. Мазур, И. И. Управление качеством: учеб. пособие/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2003. — 334 с.
11. Методика проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества на предприятии// Современный капитал. —2003. — №9. — С. 22-25.
12. Мишин, В. М. Управление качеством: учебник для студентов вузов/ В. М. Мишин. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 463 с.
13. МС ИСО 9000:2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
14. МС ИСО 9001 : 2000 Системы менеджмента качества. Требования.
15. МС ИСО 9004 : 2000 Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности.
16. Новицкий, А. Л. Внутренние аудиты. Что дает форма отчета? / Болотина Т. Э. // Методы менеджмента качества. — 2005. — N 1. — С. 41—44.
17. Окрепилов, В. В. Управление качеством / 2-е изд. — СПб. : Наука, 2000. — 912 с.
18. Пономарев, С. В., Мищенко С. В., Белобрагин В. Я. и др. «Управление

качеством продукции». Инструменты и методы менеджмента качества: Учебное пособие/ С. В. Пономарев. — М. : РИА Стандарты и качество, 2005. — 238с.

19. Российский Институт внутренних аудиторов (ИВА) [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.iia-ru.ru.

20. Руководство по подготовке и планированию внутреннего аудита системы управления качеством // Современный капитал. — 2003. — №7. — С. 14—18.

21. Свиткин, М. З., Рахлин, К. М., Мацута, В. Д., Дымкина, О. Д. Настольная книга внутреннего аудитора. — СПб. : Изд-во СПб. картфабрика ВСЕГЕИ, 1999. — 66 с.

22. Скипко, Л. Е. Экономические методы менеджмента качества в стандартах ИСО серии 9000:2000// Стандарты и качество. — 2002. — №7. — С. 66-69.

23. Скрипко, Л. Е. Как определять результативность и эффективность процессов // Стандарты и качество. — 2005. — №5.

24. Фокс, М. Дж. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. пер. с англ. под общей ред. В. Н. Азарова. — М.: Фонд «Европейский центр по качеству», 1999. — 131 с.

25. Цугель, Т. М. Участие в Конкурсе на соискание премий Правительства РФ в области качества — опыт эксперта// Сертификация. — 2004. — №1. — С.22—24.

26. Щукин, О. С. Анализ качества менеджмента на основе самооценки // Экономический анализ: теория и практика — 2005. — № 3. — С. 54-59.

27. Якушев, В. И. Внутренние аудиты системы менеджмента качества// Век качества. — 2001. — №3. — С. 22-28.

28. Criteria for Performance Excellence // The Malcolm Baldrige National Quality Award Program. — National Institute of Standards and Technology, 2003.

29. EFQM Levels of Excellence // European Quality Award information Brochure 2004. — EFQM, 2004.

30. ISO портал. Измерение качества системы менеджмента. [Электронный ресурс]: Режим доступа: WWW.ISO.STARATEL.COM]

31. Japan Quality Award Criteria 2002. Performance Excellence Driven by Customer// Japan Quality Award Committee, 2002.

32. Quality — Менеджмент качества и ИСО 9000/ [Электронный ресурс]: Документы и материалы по менеджменту качества. Режим доступа: http:// quality.eup.ru/

33. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. [Электронный ресурс]: Управление качеством. Режим доступа: http://dist-cons.ru/modules/qualmanage/

Приложение А

Контрольные вопросы

1. Каким стандартом ИСО регламентированы проверки (аудиты) систем менеджмента?

2. Дайте определение аудита качества, внутреннего аудита.

3. Расскажите об основных видах аудитов, а именно:

• внутренние аудиты первой стороной;

• внешние аудиты второй и третьей сторонами;

• комплексный аудит;

• совместный аудит.

4. Что может быть объектом аудита?

5. Почему проверки должны вести внутренние аудиторы, не несущие непосредственной ответственности за проверяемые участки?

6. Для достижения каких целей планируются проверки систем менеджмента?

7. Перечислите основные этапы проверки системы менеджмента.

8. Расскажите о содержании основных этапов внутреннего аудита.

9. Расскажите о содержании и основных результатах этапа реализации программы внутреннего аудита.

10. Расскажите о содержании и основных результатах этапа проведения внутреннего аудита.

11. Что необходимо учитывать при определении размера и состава аудиторской группы?

12. Что может служить основанием для замены отдельных членов аудиторской группы?

13. Как осуществляется подготовка к проведению внутреннего аудита?

14. Поясните основные этапы проведения внутреннего аудита.

15. Поясните содержание акта (отчета) о результатах проверки.

16. Расскажите о содержании сопроводительных действий после проверки.

18. Почему работу аудитора можно рассматривать как бесплатную консультацию?

19. Какие квалификационные требования предъявляются к аудиторам?

20. Какими общими знаниями и умениями должны обладать аудиторы?

21. Расскажите о специфических знаниях и умениях аудиторов системы менеджмента качества.

22. Каковы общие требования к образованию, опыту работы и подготовке внутренних аудиторов?

23. Какие требования предъявляются к знаниям и умениям руководителей аудиторских групп?

24. Перечислите принципы аудита.

25. Какие требования предъявляются к персональным (личным) качествам аудиторов?

26. Перечислите общие требования к профессиональным умениям аудиторов.

27. Какие главные требования предъявляются к способностям аудиторов?

28. Как аудитор должен общаться с проверяемым?

29. Как аудитор должен проводить опрос (интервью) проверяемого?

30. Расскажите о «шести друзьях аудитора».

31. Что предполагает «проведение наблюдений» в ходе проверки?

32. Какие главные опасности подстерегают аудиторов при описании несоответствий?

33. Каким приемом пользуются аудиторы при беседе с проверяемым, отвечающим на прямые вопросы, но не желающим выдавать дополнительную информацию?

34. Какие задачи позволяет решать внутренний аудит системы менеджмента?

35. Поясните достоинства внутреннего аудита по сравнению с внешним аудитом.

36. Поясните недостатки внутреннего аудита по сравнению с внешним аудитом.

37. Расскажите об организационных принципах внутреннего аудита системы менеджмента.

38. Расскажите о рекомендациях аудиторам по организации и технике беседы при опросе проверяемых.

39. Какие основные типы вопросов могут быть использованы в практике внутреннего аудита?

40. Какие два типа вопросов являются предпочтительными при проведении внутреннего аудита?

41. Какие типы вопросов не рекомендуются при проведении внутреннего аудита?

42. Какой тип вопроса является недопустимым при проведении внутреннего аудита?

43. Должен ли аудитор по завершении беседы с проверяемым подытожить результаты проверки?

44. Расскажите об основах психологии поведения аудитора.

45. Какие задачи могут быть решены путем проведения самооценки в организации?

46. Какова последовательность общего проведения самооценки в организации?

47. Почему самооценку часто связывают с именем Малкольма Болдриджа?

Окончание прил.А

48. Расскажите об основных критериях премии имени Малкольма Болдриджа.
49. Расскажите об основных блоках Европейской модели делового совершенства.
50. Расскажите о критериях модели премии правительства Российской Федерации в области качества
51. Поясните особенности Японской премии им. Э. Деминга.
52. Каковы особенности бизнес-модели для проведения самооценки Тито Конти?
53. Перечислите методы проведения самооценки в организации.
54. В чем сущность метода моделирования конкурса?
55. Объясните особенности метода формуляров.
56. Расскажите про метод матричных диаграмм.
57. Каковы особенности метода рабочей встречи?
58. В чем заключается метод анкетирования?
59. Расскажите про метод равного участия.
60. Опишите порядок внедрение процесса самооценки в организации.

Приложение Б

Практические занятия по внутреннему аудиту

Предложите классификацию несоответствий требованиям ГОСТ Р ИСО 9001— 2001 в изложенных ниже ситуациях, которые могут встретиться при проведении внутренних аудитов систем менеджмента качества [18].

Ситуация № 1. Инструкция по охране труда, закрепленная на станке, предусматривает его включение двумя кнопками «пуск» одновременно двумя руками. Рабочий фактически включает пресс одной рукой, предварительно установив проволочную перемычку на вторую кнопку «пуск».

Ситуация № 2. При проверке отдела управления качеством аудитор обнаружил, что не ведется регистрация рассылки учтенных экземпляров изменений к стандартам.

Ситуация № 3. Аудитор при проверке обнаружил протокол, утвержденный в установленном порядке руководителем химической лаборатории, содержащий результаты химического анализа сырья:

Содержание, %	Погрешность, %
Компонент №2 24,3	±0,1
Компонент №4 1,8	±0,1
Компонент №1 64,2	±0,1
Компонент №3 44,7	±0,1
Итого: 135,0	±0,5

Продолжение прил.Б

Ситуация № 4. При проверке отдела кадров аудитор обнаружил, что документально не определен порядок регистрации и хранения отчетных документов по результатам обучения.

Ситуация № 5. При проверке отдела технического контроля аудитору были представлены документы, не имеющие статуса утверждения.

Ситуация № 6. В ходе проверки специалистов предприятия аудиторы обнаружили, что в должностных инструкциях не определен порядок замещения руководителей и специалистов в период их отсутствия.

Ситуация № 7. При проверке участка складов аудитор обнаружил, что идентификация мест хранения сырья не соответствует названию сырья, хранящегося на складе на момент проверки.

Ситуация № 8. При проверке юридического отдела аудитор обнаружил, что в типовом договоре на поставку закупаемого сырья и материалов не учтены все требования к качеству.

Ситуация № 9. При проверке отдела управления качеством аудитору представили план проведения внутренних проверок на год, который не предусматривал проверку процесса «Управление несоответствующей продукцией».

Ситуация № 10. При проверке строительного участка аудитору были представлены планы работ, в которых отсутствовала графа «Отметка о выполнении».

Ситуация № 11. При проверке конструкторского бюро аудитор обнаружил, что в деятельности подразделения используются неучтенные экземпляры нормативной документации.

Ситуация № 12. При проверке метрологической службы аудитор установил, что в производстве отсутствует идентификация статуса поверки приборов.

Ситуация № 13. При проверке участка товаров народного потребления аудитор обнаружил, что хранение материалов не соответствует требованиям нормативной документации.

Ситуация № 14. При проверке отдела материально-технического снабжения аудитор обнаружил, что при заключении договоров на поставку комплектующих не проводится и не учитывается оценка поставщиков.

Ситуация № 15. При проверке отдела сбыта аудитор установил, что в стандарте не определен круг должностных лиц, участвующих в анализе контрактов и внесении в них поправок.

Ситуация № 16. При проведении проверки аудитор обнаружил, что в отделе технического контроля не выполняется процедура, предусматривающая идентификацию, хранение, изъятие зарегистрированных данных о качестве.

Ситуация №17. При проведении проверки производства аудитор обнаружил, что срок действия поверки средства измерения, применяемого при контроле технологического процесса, истек за две недели до момента проверки.

Окончание прил.Б

Ситуация № 18. Проверяя готовность цеха №2 к сертификации системы менеджмента качества, внутренний аудитор обнаружил, что на стене этого цеха остался текст политики в области качества, действовавшей ранее в системе качества по ГОСТ Р ИСО 9002—96. Инженер Иванова И. И. не ответила на вопросы, касающиеся ее роли в выполнении политики в области качества. Начальник цеха пояснил, что инженер Иванова И. И. была в командировке в тот день, когда проводились занятия по системе менеджмента качества.

Ситуация № 19. При проверке склада готовой продукции внутренний аудитор наблюдал отгрузку продукции, выпущенной по новому контракту, заключенному десять дней назад. План качества, составленный для выполнения этого нового контракта, не был ему предъявлен. Выяснилось, что план качества находится на согласовании у технического директора.

Приложение В

Задания для дополнительной самостоятельной работы

Дайте ответы на предложенные задания:

Задание № 1.

Предложите проект политики в области качества организации.

Задание № 2.

Предложите проект политики в области качества конкретного подразделения (отдела, цеха).

Задание № 3.

Расскажите о процессах системы менеджмента качества, выполняемых в конкретном подразделении (отделе, цехе).

Задание № 5.

Предложите возможные формулировки целей в области качества конкретного подразделения (отдела, цеха).

Задание № 6.

В пищевой промышленности рабочая зона должна быть территорией для некурящих. Каким образом, задавая вопросы и делая наблюдения, можно выяснить, соблюдаются ли эти требования? Вам предлагается подготовить список ваших вопросов, а также спланировать, на что обратить внимание в процессе наблюдений, чтобы выяснить действительное положение дел.

Задание № 7.

После возвращения из магазина 07.12.06, перекладывая покупки в холодильник, вы обнаружили две банки творога с просроченной датой использования (06.12.06). Напишите протокол несоответствия, ссылаясь на требования стандарта ИСО 9001:2000. Напишите проект корректирующих действий.

Приложение Г

Тематика рефератов и курсовых работ

1.Внутренние аудиты (проверки) как метод мониторинга и поддержания СМК в рабочем состоянии.

2.Планирование, подготовка и проведение аудита, процессный подход.

3.Управление программой и планами внутренних аудитов.

4.Технология подготовки к внутреннему аудиту.

5.Способы сбора информации по внутреннему аудиту.

6.Значимость формы отчета по внутреннему аудиту качества.

7.Методы классификации несоответствий.

8.Проведение последующего аудита.

9.Назначение и осуществление корректирующих, предупреждающих действий или действий по улучшению.

10.Стадии внутреннего аудита качества.

11.Внутренний аудитор: требования, квалификация, ответственность.

12.Внутренний аудит: проведение.

13.Значение коммуникаций при проведении внутреннего аудита качества.

14.Внутренний аудит: подведение итогов.

15.Корректирующие и предупреждающие действия как способы постоянного улучшения СМК.

16.Нормативное обеспечение аудита.

17.Требования к внутренним аудиторам и психологические аспекты аудита.

18.Соблюдение принципов аудита как основа объективных заключений по результатам внутреннего аудита.

19.Общие и специальные знания и навыки внутренних аудиторов.

20.Требования к руководителю группы внутренних аудитов. Личные качества.

21.Значение самооценки для организации.

22.Методы проведения самооценки.

23.Премии качества и их назначение.

24.EFQM и его деятельность.

25.Уровни совершенства EFQM.

26.Условия и формы признания организаций на различных уровнях совершенства.

27.Основные принципы делового совершенства и модель EFQM.

28.Подход к оценке деятельности организации на основе логики RADAR.

29.Особенности подготовки материалов по самооценке деятельности организации по критериям Модели для представления их в EFQM.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ..... 5

1.1. Общие положения по внутреннему аудиту 5
1.2. Понятия и виды аудита 5
1.3. Цели и задачи внутреннего аудита 8
1.4. Важность и ценность внутреннего аудита в организации 9
1.5. Формирование отдела внутреннего аудита в организации 10
1.6. Принципы и требования к организации внутреннего аудита 12
1.7. Эффективность внутреннего аудита. Кодекс этики и стандарты внутреннего аудита. 15
1.8. Руководство внутренним аудитом 18
1.9. Оформление результатов аудита. 26
1.10. Результативность и эффективность внутреннего аудита 36
1.11. Подход к аудиту. Вопросы психологии и общения 41
1.12. Роль, обязанности и уровень подготовки аудитора 55

ГЛАВА 2. САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ 60

2.1. Общие положения по самооценке организации. Понятие, цели, задачи 60
2.2. Преимущества проведения самооценки организации 61
2.3. Модель самооценки, в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2001 62
2.4. Самооценка на основе премий по качеству 63
2.5. Бизнес-модель для проведения самооценки Тито Конти 91
2.6. Общая схема процедуры самооценки 97
2.7. Методы проведения самооценки в организации 99
2.8. Порядок внедрение процесса самооценки 113

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 119

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 121

Приложение А 123
Приложение Б 125
Приложение В 127
Приложение Г 128

Учебное издание
ЕФИМОВ Владимир Васильевич, **ТУМАНОВА** Анастасия Николаевна

Внутренний аудит качества и самооценка организации

Учебное пособие

Редактор Н. А. Евдокимова

Подписано к печати 30. 03. 2007. Формат 60×84/ 16.
Бумага тип. №1. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 7,00.
Тираж 150 экз.

Ульяновский государственный технический университет
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.
Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.