

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра систем управления и информационных технологий в строительстве

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КАЧЕСТВОМ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению практических работ
по дисциплине «Анализ и оценка эффективности системы управления
качеством»
для студентов очного и заочного отделения,
направления 27.03.02 Управление качеством

Воронеж 2021

УДК 657.6(07)
ББК 65.052.8 я 723

Составители:

канд. техн. наук И.В. Поцбнева

Анализ и оценка эффективности системы управления качеством:
методические указания к выполнению практических работ по дисциплине
«Анализ и оценка эффективности системы управления качеством» для студентов
специальности 27.03.02 «Управление качеством» / ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный технический университет»; сост.: И.В. Поцбнева. - Воронеж:
Изд-во ВГТУ, 2021. - 27 с.

Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине
«Анализ и оценка эффективности системы управления качеством»
разрабатывались на основе требований ФГОС с опорой на научные принципы
формирования содержания образования. Данное пособие отражает актуальные
направления 27.03.02 Управление качеством.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в
файле ПР_АиОЭСУ.

Ил. 0. Табл. 0. Библиогр.: 5 назв.

УДК 657.6(07)
ББК 65.052.8 я 723

**Рецензент - И. В. Фатеева, канд. экон. наук, доцент кафедры инноватики и
строительной физики имени профессора И.С. Суровцева
Воронежского государственного технического университета**

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия по дисциплине «Основы аудита процессов организации» предназначены для обучающихся по направлению подготовки 27.02.07 Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям).

Целью изучения является приобретение студентами теоретических знаний, формирование умения и навыков работы со стандартами и другими нормативными документами, проведение аудита и анализ полученных данных, выбор номенклатуры показателей и оценка их значений для принятия квалифицированных решений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1 ИЗУЧЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО КЛАССИФИКАЦИИ НЕСООТВЕТСТВИЙ, ВЫЯВЛЕННЫХ ВО ВРЕМЯ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ПРОВЕРОК В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И В УСЛОВИЯХ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Цель практического занятия – дать студентам первоначальные знания о классификации несоответствий при проведении внутренних и внешних проверок (аудитов).

Практические занятия посвящены двум проблемам:

- классификации несоответствий, выявленных при проведении внутренних проверок, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и внутренних документированных процедур СМК предприятия;

- планирование выполнения корректирующих действий и планирование мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

При проведении практических занятий наибольшее внимание уделяется рассмотрению ситуаций, которые могут иметь место при проведении внутренних проверок (аудитов) в подразделениях предприятий. Абсолютное большинство этих ситуаций ранее имели место при проведении тренировочных и сертификационных аудитов на российских предприятиях.

Во время практических занятий, помимо классификации несоответствий, планирования корректирующих действий и коррекции, обычно рассматриваются следующие вопросы.

- 1.1. Состав и иерархия документации СМК.

- 2.1. Виды и цели проверок (аудитов), этапы проверки систем менеджмента, подготовка к проведению и реализация программы проверки, в том числе, порядок разработки чек-листов, проведение аудита на местах, издание акта (отчета) о результатах проверки, сопроводительные действия после проверки.

3.2. Требования к аудиторам, в том числе общие требования к квалификации, образованию, к опыту работы и подготовке в качестве аудитора и руководителя аудиторской группы, к профессиональным умениям аудиторов.

4.3. Требования к способностям и личным качествам аудиторов при общении с проверяемыми (проведение опроса, проведение наблюдений, напористость аудитора, умение хорошо писать при заполнении форм для регистрации несоответствий), страхи и заботы аудиторов и проверяемых, особенности внутреннего аудита.

5.4. Проведение проверок на местах, элементы психологии аудитора и проверяемого, примерный перечень вопросов, задаваемых проверяемым, и типовые наблюдения, проводимые при проверке подразделений.

Специальные вопросы, рассматриваемые на практических занятиях

При проведении практических занятий следует сконцентрировать внимание слушателей на следующих вопросах:

1) каждое свидетельство аудита должно быть оценено с точки зрения критериев аудита для формирования наблюдений аудита, которые могут указывать либо на соответствие, либо на несоответствие;

2) несоответствия и подтверждающие их свидетельства и наблюдения аудита должны быть зарегистрированы, классифицированы и проанализированы совместно с представителем проверяемого подразделения (организации) для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны;

3) должно быть сделано всё возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита, все нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы;

4) отчет по аудиту должен быть представлен проверяемым в установленные сроки и подлежит рассылке получателям, определенным заказчиком аудита; отчет по аудиту является собственностью заказчика аудита; члены аудиторской группы и все получатели отчета должны учитывать и обеспечивать конфиденциальность содержания отчета;

5) каждое обнаруженное при проверке свидетельство несоответствия (симптом, проявление, следствие) может быть обусловлено различными причинами, причем, во многих случаях одновременно несколькими причинами;

6) в большинстве случаев аудитор не обязан устанавливать первопричины обнаруженного свидетельства несоответствия и, более того, не должен искать виновников (предметом аудита является деятельность в СМК, а не осуществляющие ее сотрудники; аудитор анализирует и оценивает факты, а не личные достоинства, недостатки и виновность сотрудников;

7) в форме для регистрации несоответствий достаточно указать проявление (следствие, симптом) обнаруженного свидетельства/наблюдения с обязательной классификацией этого несоответствия в виде ссылки на элемент ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» или на требование документа СМК организации);

8) поиски и преодоление причин обнаруженных несоответствий, а также выявление виновных сотрудников (если таковые имеются), входят в обязанность руководства проверяемого подразделения (организации) и должны осуществляться при оценке и анализе фактической ситуации, планировании и осуществлении корректирующих действий,

примечание: при проведении проверок (особенно внутренних) аудитор не обязан скрывать свое мнение о возможных причинах обнаруженного несоответствия, однако во всех случаях должен избегать обсуждения каких-либо мнений и суждений о предполагаемых виновниках сложившейся ситуации;

9) аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудируемого подразделения (которые могут выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, а иногда в виде длительного разговора по телефону), ведущим к потере времени и отвлечению от стоящих перед аудитором задач;

10) при открытом противодействии или личной враждебности по отношению к аудитору со стороны сотрудников проверяемого подразделения, аудитор должен сообщить об этом главному аудитору и/или руководителю службы качества организации, которые должны принять меры к тому, чтобы аудит был завершен, например, за счет направления в это подразделение другого аудитора.

Методика классификации выявленных несоответствий

После усвоения слушателями сформулированных выше десяти вопросов, обычно обсуждается проблема классификации обнаруженных несоответствий по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и/или требованиям внутренней документации СМК организации. При этом чаще всего рассматриваются две ситуации, первая из которых заимствована из учебного пособия, первоначально опубликованного в Великобритании.

Классификация выявленного несоответствия по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»

Ситуация № 1.

Описание ситуации. После возвращения из магазина, перекладывая покупки в холодильник, Вы обнаружили банки с йогуртом с просроченной датой реализации.

Задание. Заполните форму регистрации несоответствий, ссылаясь на требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» или на требования документа СМК организации. Напишите план корректирующих действий и план выполнения мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

При первой же попытке осуществить классификацию выявленного свидетельства несоответствия возникают следующие предположения о том, в ходе каких процессов, возможно, появилось это несоответствие, например:

- можно предположить, что не выполнены требования пятого раздела «Система менеджмента качества» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», например, отсутствуют рабочие инструкции, определяющие порядок действий персонала с целью предотвращения продажи несоответствующей продукции;

- возможно, что это несоответствие возникло из-за того, что не работают процессы пятого раздела «Ответственность руководства» стандарта, например, руководство не установило политику и цели в области качества, не определило задачи и распределение ответственности персонала за управление процессами в магазине;

- возможно, не работают процессы шестого раздела «Менеджмент ресурсов», в частности, может быть, персонал не был обучен и поэтому не выполняет свои обязанности, что сделало возможным продажу йогурта с просроченной датой реализации;

- можно предположить, что не функционируют процессы седьмого раздела «Ресурсы», в частности, возможно:

- были закуплены йогурты с просроченной датой;

- или эти йогурты "залежались" в глубине полки-прилавка и вовремя не были проданы;

- возможно, что это несоответствие возникло из-за отказа процессов восьмого раздела «Операционная деятельность», в частности, из-за невыполнения требований к процессу 8.7 «Управление несоответствующими выходами» работники магазина не в полном объеме осуществляют работу по контролю и своевременному изъятию продуктов с завершающимся сроком реализации.

Исходя из изложенного выше понятно, что имеется большое количество вариантов классификации выявленного свидетельства несоответствия. Однако в форме регистрации несоответствий обычно должен быть указан только один пункт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» или один конкретный пункт внутреннего документа СМК организации. В связи с этим до слушателей доводится следующая рекомендация:

а) если несоответствие могло возникнуть в ходе нескольких процессов СМК, то список этих процессов следует расположить в соответствии с этапами петли (спирали) качества, например, в рассматриваемом случае этот список может быть представлен в виде:

- Планирование и управление операциями (8.1);

- Управление внешним обеспечением процессов, продукции и услуг (8.4.);

- Производство продукции и предоставление услуг (8.5);

б) при классификации имеющееся несоответствие следует связать с последним по петле качества процессом, занимающим нижнюю позицию в этом списке. В частности, в рассматриваемом случае факт продажи йогуртов с просроченной датой реализации должен быть классифицирован как несоответствие требованию пункта 8.7 «Управление несоответствующими

выходами» ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования»

Примечание.

При проведении реальных проверок обычно достаточно в соответствующей графе формы регистрации несоответствия вписать ссылку на конкретный пункт ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования» и/или на раздел внутреннего документа СМК организации, например, так, как это показано в приведенном ниже примере заполнения такой формы.

Однако при проведении практических занятий перед слушателями ставится задача не только назвать пункт стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования», но и указать конкретные слова (например, п. 7.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования», второй абзац, подпункт б) или п. 8.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования», второй абзац, последнее предложение), сформулированные в этом пункте, по которым в рассматриваемой ситуации имеется несоответствие.

В частности, правильным ответом при классификации несоответствия, имеющегося в ситуации № 1, будет такой. В ситуации № 1 имеется несоответствие по первому предложению первого абзаца пункта 8.7 ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования», а именно: не выполнено требование, записанное в этом предложении «Организация должна обеспечивать, чтобы продукция, которая не соответствует требованиям, была идентифицирована и управлялась с целью предотвращения непреднамеренного использования или поставки».

Если руководство магазина при оценке и анализе реально сложившейся ситуации установит, что причиной рассматриваемого несоответствия является невыполнение требований процессов:

8.4 Управление внешним обеспечением (была закуплена слишком большая партия йогуртов);

8.4.3 Информация предоставляемая поставщикам (из-за занятости продавца вовремя не были проконтролированы имеющиеся на прилавке продукты);

8.7 Управление несоответствующей продукцией (йогурты с просроченной датой реализации не были вовремя идентифицированы и изъяты с прилавка),

то по каждому из этих процессов должны быть намечены конкретные корректирующие действия, приведенные ниже;

Примечание: напоминаем еще раз, что аудитор не обязан «докапываться» до истинных причин выявленного свидетельства несоответствия, ему достаточно указать симптом (проявление, следствие) этого несоответствия, а находить причины и намечать корректирующие действия является обязанностью руководства проверяемого подразделения (организации).

В рассматриваемом случае могут быть запланированы следующие корректирующие действия.

1) Заместителю директора магазина осуществлять более частые закупки меньших по объему партий йогуртов.

2) Заведующему продовольственным отделом провести дополнительный инструктаж работников торгового зала о порядке и периодичности контроля (проверки) имеющихся на прилавке продуктов с немедленной идентификацией и изъятием несоответствующей продукции.

Наряду с выполнением корректирующих действий в большинстве случаев требуется осуществление так называемой коррекции. Для рассматриваемой ситуации коррекция может состоять в том, что работники торгового зала выполняют дополнительную (внеплановую) проверку имеющихся на прилавке продуктов, в том числе и йогуртов, с целью обнаружить и изъять с прилавков несоответствующую продукцию.

Примечание:

1) напомним, что корректирующие действия направлены на процессы, осуществляемые в подразделении (организации), а коррекция обычно направлена на дефектную продукцию и может осуществляться в виде переделки или снижения градации;

2) при правильной организации работы в торговом зале, предупреждающие действия могут состоять в обнаружении и изъятии продуктов (за 1 – 2 дня до истечения срока их реализации), снижении градации и размещении их на специальном прилавке для продажи по сниженной цене.

Для рассматриваемой ситуации описание несоответствия, запланированные корректирующие действия и последующая оценка их результативности должны быть внесены в форму регистрации несоответствия так, как это показано в приведенном ниже примере.

О возможности проведения «интервью» и наблюдений во время практических занятий

При проведении реальных проверок аудитор на месте проводит наблюдения и интервью (задает вопросы и выслушивает ответы проверяемых), что позволяет ему принять правильное решение при классификации выявленного несоответствия. По аналогии с этим, при проведении практических занятий слушателям может быть предоставлена возможность проводить «наблюдения» и «интервью», задавая вопросы преподавателю. Однако для уменьшения потерь времени методика проведения практических занятий обычно выбирается такая, когда на все вопросы слушатели получают ответы «в защиту» проверяемого подразделения (исходя из «презумпции невиновности»). Например, на вопрос: «Имеется ли в этом подразделении документированная процедура СТО СМК 8.3?» - дается ответ: «Да, имеется». Аналогично, на вопрос: «Возможно, в документированной процедуре СТО СМК 4.2.3 не прописана часть требований второго абзаца п. 7.5 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», а именно отсутствует требование подпункта г) об

обеспечении наличия соответствующих версий документов в местах их применения?» - поступает ответ: «Это требование подпункта г) имеется в документированной процедуре СТО СМК 4.2.3».

После установления договоренности со слушателями о том, какого характера ответы будут поступать на их вопросы, они успешно рассматривают предлагаемые их вниманию ситуации, оставаясь в рамках имеющейся формулировки ситуации без потерь времени на обсуждение возможных предположений.

В конце практических занятий, когда у обучаемых появляются определенные умения и навыки классификации несоответствий, бывает полезно рассмотреть 2... 3 ситуации в условиях, когда «наблюдения» и «интервью» слушателей приводят к различным вариантам классификации несоответствий. В этом случае практическое занятие по существу превращается в некоторое подобие деловой игры.

Классификация выявленного несоответствия по требованиям документации СМК

В качестве примера рассмотрим ситуацию, имевшую место при проведении одной из внутренних проверок.

Ситуация 2

Описание ситуации. «На участке консервации и упаковки аудитор обнаружил документированные требования к упаковке, составленные и утвержденные техническим отделом, датированные 5 марта, в то время как заключенный 10 марта контракт установил новые требования к упаковке продукции».

Задание. Заполните форму регистрации несоответствий, ссылаясь на требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» или на требования документа СМК организации. Напишите план корректирующих действий и план выполнения мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

При рассмотрении подобных ситуаций обучаемые в большинстве случаев быстро находят решение, кажущееся им правильным. Это неверное решение обычно формулируется в виде предложения внести в форму регистрации несоответствий следующую правильную формулировку несоответствия: «На участке консервации и упаковки используются устаревшие документированные требования к упаковке продукции», однако с неправильной классификацией этого несоответствия как «невыполнения требования подпункта г) второго абзаца п. 7.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»».

При рассмотрении этой и аналогичных ситуаций необходимо обратить внимание слушателей на то, что нельзя подпункт г) вырывать из текста второго абзаца п. 7.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», в котором записано следующее.

7.5.3 Для определения необходимых средств управления должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая:

- а) проверку документов на адекватность до их выпуска;
- б) анализ и актуализацию по мере необходимости и переутверждение документов;
- в) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;
- г) обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- д) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- е) обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управление их рассылкой;
- ж) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей».

При внимательном чтении текста второго абзаца п. 7.5.3 становится очевидным, что предлагаемая слушателями классификация этого несоответствия по подпункту г) второго абзаца п. 7.5.3 была бы правильной, если бы в документированной процедуре отсутствовали требования подпункта г), текст которого приведен выше.

Принимая во внимание изложенную выше в п. 2.2.2 данной статьи договоренность о проведении практических занятий, обсуждаемую ситуацию № 2 следует рассматривать исходя из «презумпции невиновности проверяемой организации». При правильном ответе на задание по ситуации № 2 имеющееся несоответствие должно быть сформулировано в форме для регистрации несоответствий в виде:

«На участке консервации и упаковки используются устаревшие документированные требования к упаковке продукции», так, как это обычно и предлагается слушателями, однако это несоответствие должно быть классифицировано как невыполнение требований документированной процедуры с указанием ее конкретного раздела, пункта и подпункта.

Намеченные корректирующие действия (в зависимости от причин, установленных при анализе обсуждаемого несоответствия) могут предусматривать, например, повторное обучение работников технического отдела, вовремя не обеспечивших замену старого документа на новый, или аналогичное обучение работников участка консервации и упаковки, если именно они допустили ошибку в работе

Коррекция в данном случае может быть выполнена путем немедленного изъятия старых требований к упаковке и их замене на новый (актуальный, утвержденный) документ.

Контрольные вопросы

1. Какие предположения возникают при первой же попытке классифицировать несоответствия в ситуации с просроченной датой реализации йогурта?
2. Какие две рекомендации можно дать начинающему аудитору о том, каким образом следует классифицировать выявленные несоответствия?
3. Почему во время практических занятий студенты должны не только определить номер пункта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», но и указать конкретные слова (предложение или его часть) в этом пункте, определяющие сущность нарушенного требования?
4. Каким образом следует классифицировать выявленное несоответствие в рассматриваемой ситуации с просроченной датой продажи йогурта?
5. Какие корректирующие действия могут быть запланированы и выполнены в рассматриваемой ситуации с просроченной датой продукции йогурта?
6. Каким образом может быть осуществлена коррекция в рассматриваемой ситуации с просроченной датой продажи йогурта?
7. Чем коррекция отличается от корректирующих действий?
8. Каким образом может быть организована работа в магазине для исключения (предупреждения) убытков от списания залежавшихся на прилавках продуктов с просроченной датой реализации?
9. Поясните, каким образом можно проводить «интервью» и «наблюдения» во время практических занятий?
10. Какая методика проведения практических занятий (с точки зрения проведения «интервью» и «наблюдений») обычно выбирается преподавателем?
11. В какую ловушку часто попадают начинающие аудиторы при классификации несоответствий, связанных с использованием устаревшей документации?
12. Почему при классификации несоответствий, связанных с нарушениями в использовании документации, не следует ссылаться на подпункты второго абзаца элемента 7.5.3?
13. Каким образом следует классифицировать несоответствия, связанные с использованием документации?
14. В каких случаях следует ссылаться на подпункты элемента 7.5.3 при выявлении связанных с документацией несоответствий?
15. Какие корректирующие действия могут быть запланированы и выполнены при выявлении причин несоответствия, связанного с использованием устаревшей документации?
16. В чем должна заключаться коррекция по выявленному несоответствию, связанному с использованием устаревшей документации?
17. Каким образом может быть проведена деловая игра с проведением «интервью» и «наблюдений» во время практического занятия?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

РАССМОТРЕНИЕ СИТУАЦИЙ, ИМЕВШИХ МЕСТО В ХОДЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ПРОВЕРОК В СМК

Цель занятия: Привить студентам практические умения и навыки классификации несоответствий, выявляемых в ходе проверок (аудитов) в СМК.

Во время практического занятия необходимо рассмотреть и классифицировать несоответствия, выявленные во время проверок (аудитов), по приведенным ниже ситуациям.

Ситуация №1

Инструкция по ТБ (ОТ), закрепленная на прессе, предусматривает включение пресса двумя кнопками «пуск» одновременно двумя руками. Рабочий фактически включает пресс одной рукой, предварительно установив проволочную перемычку на вторую кнопку «пуск».

Ситуация №2

На складе готовой продукции отсутствует политика в области качества; кладовщица Петрова И. Н. не ответила на вопросы, касающиеся ее роли в выполнении политики в области качества. Зав. складом пояснила, что Петрова И.Н. болела в тот день, когда проводили занятия по ПвОК и СМК.

Ситуация №3

В БУК эксперту не представили утвержденный план качества на новый подвид продукции, выпуск которой вели в течение последней недели. Пояснили, что план качества разработан, но находится на утверждении.

Ситуация №4

Аудитор при проверке ЦЗЛ обнаружил протокол, утвержденный в установленном порядке руководителем химической лаборатории, содержащий результаты химического анализа сырья:

Содержание Погрешность

К №1 64,2% $\pm 0,1\%$

К №2 24,3% $\pm 0,1\%$

К №3 14,7% $\pm 0,1\%$

К №4 1,8% $\pm 0,1\%$

Итого: 105,0% $\pm 0,5\%$

Ситуация №5

При контроле параметров и управлении процессом использовалась компьютерная автоматизированная система. При проверке аудитор выяснил, что применяемое программное средство не было аттестовано и отсутствовали данные о проведении испытаний системы в производственных условиях.

Ситуация №6

На участке погрузочно-разгрузочных работ эксперт обнаружил документированные требования к упаковке, составленные и утвержденные техническим отделом, датированные 15 ноября, в то время как заключенный 20 ноября контракт установил новые требования к упаковке продукции.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ПРОВЕДЕНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО СОВЕЩАНИЯ. КОММУНИКАЦИЯ ВО ВРЕМЯ АУДИТА. ЗАКРЕПЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ. СБОР И ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИИ

Цель занятия: Приобретение навыка проведения аудита, согласно составленного Плана аудита.

На занятии студенту необходимо понять, что самостоятельная подготовка аудитора к аудиту состоит в изучении предоставленных документов по СМК, программы проверки, особенностей деятельности проверяемого подразделения и должностных обязанностей его сотрудников, его взаимосвязи с другими подразделениями компании. Каждый аудитор согласовывает с руководителем службы проверок дату, время и маршрут аудита.

Маршрут аудита предполагает проверку всех направлений деятельности, в той последовательности, в которой они выполняются в подразделении. Обычно производится выборка из завершенных или находящихся на стадии выполнения работ данного подразделения и проверяются записи о качестве на каждом этапе их исполнения.

Аудитор также готовит контрольные листы, бланки протоколов о несоответствии и отчета об аудите. Контрольный лист представляет собой своеобразную памятку аудитора в виде списка ориентировочных вопросов, на которые в ходе аудита ему необходимо получить ответы для установления соответствия реального состояния проверяемого объекта требуемому.

Надо определить группу аудиторов (аудиторы получают задание в письменной форме), затем оповестить все заинтересованные стороны, по крайней мере, за четыре недели до начала аудита.

Руководитель аудиторской группы назначается из тех аудиторов, которые приобрели соответствующий опыт на предыдущих проверках системы менеджмента качества. Помимо его компетентности важно, чтобы он был знаком также с проверяемой профессиональной деятельностью. Ответственность Руководителя аудиторской группы распространяется на весь объем проводимого аудита. Он регулирует работу группы аудиторов в ходе подготовки, проведения и составления отчетов аудита.

Членов группы аудита назначают из специалистов, которые имеют профессиональную практику, аудиторскую подготовку, а также специальное образование, необходимое для осуществления проверки. Важным условием при этом является их независимость. Число членов аудиторской группы определяется объемом задачи и временем. Лучше всего, когда в состав группы входит аудитор-эксперт (специалист в контролируемой сфере).

Аудитор-эксперт во время аудита работает под руководством руководителя аудиторской группы.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1.

Используя методы сбора информации провести анализ документов организации, предложенной для учебных целей в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

и ответить на вопросы:

Актуализированы ли документированные процедуры?

Адекватны ли документированные процедуры?

Соответствует ли система менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»?

Существует ли система менеджмента качества?

Необходимы ли корректирующие воздействия?

Проверяется ли система менеджмента качества на регулярной основе?

Регулярно ли вносятся изменения в систему менеджмента качества?

Необходимы ли изменения?

Адекватны ли процедуры?

Актуализированы ли процедуры?

Задание 2. (работа в группе)

Провести внутренний аудит системы менеджмента качества в организации, предложенной для учебных целей. Подготовить и провести вступительное совещание, определить способы сбора и проверки информации, способы коммуникации во время аудита. Определить функции и ответственность членов аудиторской группы.

Контрольные вопросы

1. Как осуществляется подготовка к проведению аудита на месте?
2. Поясните основные этапы проведения аудита на месте?
3. Поясните содержание акта (отчета) о результатах проверки.
4. Расскажите о содержании сопроводительных действий после проверки.
5. Как вы думаете, почему аудитор часто воспринимается как жандарм?
6. Почему работу аудитора можно рассматривать как бесплатную консультацию?
7. Какие квалификационные требования предъявляются к аудиторам?
8. Какими общими знаниями и умениями должны обладать аудиторы?
9. Расскажите о специфических знаниях и умениях аудиторов системы менеджмента качества.
10. Какими специфическими знаниями и умениями должны обладать аудиторы систем экологического менеджмента.
11. Каковы общие требования к образованию, опыту работы и подготовке аудиторов.
12. Какие требования предъявляются к знаниям и умениям руководителей аудиторских групп?
13. Перечислите принципы аудита.
14. Какие требования предъявляются к персональным (личным) качествам аудиторов?

15. Какие требования предъявляются к личным качествам аудиторов?
16. Перечислите общие требования к профессиональным умениям аудиторов.
17. Из каких основных этапов состоит оценка аудиторов?
18. Какие существуют методы оценки аудиторов?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

АУДИТОРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ АУДИТОРА, ТРЕБУЕМОЙ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОГРАММЫ АУДИТА. АУДИТОРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ АУДИТОРА, ТРЕБУЕМОЙ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОГРАММЫ АУДИТА.

Цель занятия: Определить принципы проведения аудита. Этичность поведения, беспристрастность, профессиональная осмотрительность аудиторов, независимость. Подход, основанный на свидетельстве. Квалификационные требования, предъявляемые к аудиторам. Личные качества аудитора.

На занятии студенту следует понять, для того чтобы аудит был эффективным, люди, его проводящие, должны удовлетворять многочисленным требованиям. Быть аудитором в области качества гораздо сложнее с психологической точки зрения, нежели аудитором в финансовой сфере. В части скрупулезного исследования документов эти профессии схожи, но главный объект пристального внимания аудитора системы менеджмента качества – персонал проверяемого подразделения. В ходе проверки аудитору приходится контактировать, задавать вопросы, уметь слушать, оценивать процессы и работу персонала.

В Рекомендациях по аудиту систем менеджмента записано, что аудитор должен обладать следующими качествами: быть открытым для альтернативных идей и различных точек зрения, дипломатичным в отношениях с людьми, наблюдательным, восприимчивым к изменению ситуации, упорным в достижении поставленной цели, решительным, уверенным и беспристрастным. Любители спорить, критиковать – неподходящие кандидатуры на должность аудитора.

Кроме личностных данных аудитор должен обладать обширными знаниями и навыками, которые обеспечиваются образованием, опытом работы в данной компании, дополнительным обучением и опытом в проведении проверок. Т.е. аудитор должен хорошо разбираться и в вопросах теории управления качества, и в регламентирующих документах по качеству, и в методике аудита системы менеджмента качества, и в деятельности компании в целом, а также отдельных ее процессов, в продукции и пр. Понятно, что один человек может не обладать знаниями тонкостей всех технологических процессов, выпуска всех

видов продукции. Поэтому для разных объектов аудита состав аудиторской группы может быть разным.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента», используя Рекомендации по аудиту систем менеджмента, где записано, какими качествами должен обладать аудитор, студенту необходимо составить (разработать) анкету для аудитора, объектом аудита которого будет процесс «Управление персоналом».

Задание 2. В предложенном сценарии аудита, найти ошибки в поведении и действиях аудитора.

Задание 3. Для проведения учебного аудита сформировать аудиторскую группу. Распределить роли. Провести аудит процесса «Управление персоналом»

Контрольные вопросы

1. Какие существуют критерии оценки аудиторов?
2. Какие главные требования предъявляются к способностям аудиторов?
3. Как аудитор должен общаться с проверяемым?
4. Как аудитор должен проводить опрос (интервью) проверяемого?
5. Расскажите о «шести друзьях аудитора».
6. Какие слова часто называют «седьмым другом аудитора»?
7. Что предполагает «проведение наблюдений» в ходе проверки?
8. Что такое напористость?
9. Должен ли аудитор обладать напористостью?
10. Является ли напористость хорошим качеством аудитора?
11. Почему аудитор должен уметь хорошо писать?
12. Какие главные опасности подстерегают аудиторов при описании несоответствий?
13. Перечислите основные страхи и заботы аудиторов.
14. Через какие шесть этапов проходят сотрудники организации, приступившей к подготовке системы менеджмента к сертификации?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА. ОТЧЕТЫ О НЕСООТВЕТСТВИЯХ, ИХ АНАЛИЗ. ОТЧЕТ АУДИТА, КОРРЕКТИРУЮЩИЕ, ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Цель занятия: Применение стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» с целью выявления выполнения его требований или выявления несоответствий по пунктам: «Измерение, анализ, улучшение». Исполнение требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» о необходимости

документального оформления результатов аудитов. Приобретение навыков документального оформления результатов проверок, отчетов о несоответствиях.

На занятии студенту необходимо приобрести навыки работы с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» п. 9.1 «Мониторинг, измерение, анализ и оценка». Научиться применять требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» к различным производственным ситуациям. Выявлять несоответствия или выполненное требование. Научиться составлять отчеты о несоответствиях, проводить их классификацию и анализ. Составлять отчет по аудиту систем менеджмента, формулировать и проводить корректирующие и предупреждающие действия.

Студенту следует усвоить, что в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» результаты аудитов должны быть задокументированы и доведены до сведения персонала, ответственного за область проверки. Существует потребность в особом методе регистрации каждого случая несоответствия и правильности его оформления. Пока не существует специальной формы, оформления несоответствия. Каждая организация создает форму, подходящую для себя. К оформлению формы предъявляются определенные требования:

1. Подробный заголовок, позволяющий обращаться к любой детали аудита.
2. Уникальный номер.
3. Поле для аудитора, чтобы записать детали обнаруженного несоответствия.
4. Поле для проверяемого, чтобы записать корректирующее действие, которое надо предпринять, и предполагаемую дату его завершения.
5. Поле для аудитора (или заменяющего его лица), чтобы подтвердить, что это действие произведено вовремя и было ли оно эффективным.
6. Поле для руководства организации, чтобы записать их точку зрения на полученные данные, и указание на любые требуемые дальнейшие действия.

Студенту необходимо усвоить, что:

1. На каждое несоответствие должен быть отдельный отчет.
2. Отчет аудитора должен содержать три пункта:
 - а) наблюдение, которое полно и точно детализирует то, что было увидено/найденно аудитором. Чтобы подтвердить его точность, это наблюдение должно быть удостоверено проверяемым;
 - б) ссылка на статью стандарта и/или документы по качеству самой организации;
 - в) разъяснение требований статьи/документации, на которые делается ссылка.

Во время выполнения заданий студенту следует усвоить, что проведение аудита включает в себя проверку наличия документов системы менеджмента, проверку их соответствия установленным требованиям, проверку выполнения

требований, указанных в этих документах, и фиксирование обнаруженных несоответствий.

Для оценки того, насколько персонал проверяемого подразделения знает, имеет в своем распоряжении, понимает и использует в своей работе документы компании, относящиеся к системе менеджмента качества, а также насколько данные документы помогают достигать цели, озвученные в политике по качеству, (помимо ознакомления с данными о качестве в виде контрольных записей), аудиторы проводят собеседования с сотрудниками подразделения. По завершению подобных интервью аудитор совместно с интервьюируемым подводит его итог и делает выводы и составляет отчет.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1.

Пользуясь стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», п.8.4-8.5 определить, выполняются ли требования, касающиеся производственных ситуаций 1,2,3. Выявить соответствия/несоответствия.

При анализе ситуаций студенту следует:

Идентифицировать соответствия/несоответствия;

Принять решение о предупреждающем /корректирующем действии;

Внедрить предупреждающее/корректирующее воздействие;

Определить потенциал для улучшения;

Составить отчет.

Задание 2.

Используя Методы сбора информации, которые включают в себя:

- беседы;

- наблюдение за деятельностью персонала;

Ответить на вопросы:

Понимаема ли система менеджмента качества персоналом организации?

Работает ли система менеджмента?

Работают ли процедуры?

Эффективна ли система менеджмента?

Задание выполняется в процессе выполнения учебного аудита.

В качестве помощи при проведении аудита подготовить Чек-лист для проверяемого процесса (подразделения).

Задание 3.

Оформить отчет о несоответствиях по производственным ситуациям 1,2,3 требований п.8.1-8.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

При выполнении задания студенту следует иметь в виду, что несоответствие должно соотноситься только с одной статьей стандарта – самой подходящей, при этом в некоторых случаях соотнесение может быть только с документацией самой организации.

Составить матрицу несоответствий для на основании отчета о несоответствиях аудита.

При выполнении задания студенту необходимо провести Анализ отчетов о несоответствиях, классифицировать несоответствия и замечания, выявленные в ходе аудита.

Матричный анализ – это дополнительное средство, которое может помочь аудитору и руководителю аудиторской группы. Все наблюдения, замечания, сведения об интервьюируемых, документации и оборудовании фиксируются в Чек-листе. При обнаружении несоответствий, они регистрируются, классифицируются по значимости и протоколируются. После завершения аудита структурного подразделения или компании отчеты о несоответствии сводятся в матрицу.

Контрольные вопросы

1. Каким приемом пользуются аудиторы при беседе с проверяемым, отвечающим на прямые вопросы, но не желающим выдавать дополнительную информацию?
2. Поясните особенности внутреннего аудита системы менеджмента.
3. Какие задачи позволяет решать внутренний аудит системы менеджмента?
4. Поясните достоинства внутреннего аудита по сравнению с внешним аудитом.
5. Поясните недостатки внутреннего аудита по сравнению с внешним аудитом.
6. Расскажите о семи организационных принципах внутреннего аудита системы менеджмента.
7. Расскажите о типовой процедуре внутреннего аудита системы менеджмента.
8. Расскажите о рекомендациях аудиторам по организации и технике беседы при опросе проверяемых.
9. Какие основные типы вопросов могут быть использованы в практике внутреннего аудита?
10. Какие два типа вопросов являются предпочтительными при проведении внутреннего аудита?
11. Какие четыре типа вопросов не рекомендуются при проведении внутреннего аудита?
12. Какой тип вопроса является недопустимым при проведении как внешнего, так и внутреннего аудита?
13. Должен ли аудитор, по завершении беседы с проверяемым, подытожить результаты проверки?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

АНАЛИЗ САМООЦЕНКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ/РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Цель занятия: Приобретение навыков анализа самооценки предприятия. Освоение методов аудита для оценки функционирования систем менеджмента качества.

На занятии необходимо вспомнить, что Всемирно известные специалисты по качеству Дж.Джуран и Э.Деминг считали, что от 80 до 98%% ошибок определяется системой, а не исполнителями. В связи с этим необходимо оценивать прежде всего всю систему, в частности, систему менеджмента качества. Если она соответствует определенным требованиям, то появляется уверенность в том, что и готовая продукция будет соответствовать требованиям к её качеству. При выполнении заданий студенту следует понять, что при всем многообразии методик самооценки предприятий важной является оценка результативности процессов по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. За базисное значение оценочных показателей принимают план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляют с помощью весовых коэффициентов. Методики оценки ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (увеличение прибыли, снижение затрат и расходов ресурсов).

Аудит – это процесс, включающий в себя сбор информации для проведения независимой оценки на основе признанного стандарта качества с целью общего улучшения системы менеджмента, увязанное с целями бизнеса. Проведение аудитов – это не только надежный инструмент для определения соответствия системы менеджмента качества соответствующим требованиям, но также возможность обеспечить максимальное использование преимуществ внедрения ГОСТ Р ИСО 9001-2015«Системы менеджмента качества. Требования», с целью повышения ее результативности.

Студенту предлагается познакомиться с методами аудита - фактическая проверка; документальная проверка; подтверждение; наблюдение; опрос; аналитические тесты; сканирование; специальная проверка; встречная проверка, формальная проверка документов, проверка документов, по существу.

Наблюдение - получение обобщающего представления о функционировании СМК на основании визуального наблюдения.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1. Понятие «результативность» – одно из базовых понятий в менеджменте. Большинство специалистов определяют данное понятие как способность достигать поставленных целей. В связи с тем, что стандарты не предлагают определенного механизма оценки результативности, как отдельных

процессов, так и СМК в целом, студенту необходимо освоить несколько методов оценки системного управления качеством:

а) Оценка результативности СМК на основе анализа степени достижения установленных числовых значений показателей целей в области качества и/или всей деятельности предприятия;

б) Оценка результативности СМК на основе оценки результативности составляющих ее процессов;

в) Оценка результативности СМК на основе оценки функционирования выделенных объектов, включая процессы различной природы;

г) Оценка результативности СМК на основе анализа работы структурных подразделений предприятия;

д) Оценка результативности СМК на основе анализа и оценки работ в определенных направлениях;

ж) Оценка результативности СМК на основе анализа выполнения пунктов стандарта, содержащего требования к построению и функционированию СМК;

з) Оценка результативности СМК на основе информации о результатах внутреннего аудита.

Студенту предлагается провести оценку результативности СМК различных предприятий, различными методами.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

ПАРАМЕТРЫ ПРОЦЕССА. ОПРЕДЕЛЕНИЕ «УЗКИХ МЕСТ» ПРОЦЕССА. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Цель занятия:

Применение стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» с целью выявления выполнения его требований или выявления несоответствий по пунктам: 4 «Система менеджмента качества» и 5 «Ответственность руководства», в различных производственных ситуациях.

На занятии студенту необходимо приобрести навыки работы с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Научиться применять требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» к процессам и производственным ситуациям. Выявлять несоответствия или выполненное требование.

При выполнении заданий студенту следует учитывать, что результаты аудитов периодически подвергаются мониторингу, который предоставляет данные об изменении числа и характера выявленных несоответствий во времени, скорости внедрения улучшений, выявляет наиболее «узкие», с точки зрения дефектов, места в элементах СМК и подразделениях.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1. Составить блок-схему предложенных процессов. Определить параметры производственных процессов. Найти свидетельства выполнения требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» с или наличие несоответствий по пункту: 4 «Система менеджмента качества».

Задание 2.

Найти соответствия/несоответствия по п.5 «Лидерство» ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» в случае производственных ситуаций 1,2,3.

Пользуясь стандартом, студенту необходимо определить, содержатся ли в ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», требования, касающиеся рассматриваемых ситуаций, и если «да», то к какому подпункту относятся, насколько выполнены, (правы ли аудиторы)

Задание 3.

Применение стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» с целью выявления выполнения его требований или выявления несоответствий по пункту 7. «Поддержка».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

ВИДЫ АУДИТОВ. ЦЕЛИ АУДИТОВ. ПРИНЦИПЫ АУДИТА. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 19011-2015 РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО АУДИТУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Цель занятия: Повторение содержания терминологии стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Изучение и приобретение практических навыков работы со стандартом ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента» Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества при выполнении практических заданий. Освоение методов аудита для оценки функционирования систем менеджмента качества.

На занятии Студенту предлагается освоить:

1. Методику использования стандартов в работе;
2. Принципы проведения аудита в соответствии с ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента».

Студенту необходимо приобрести навыки работы одновременно с несколькими стандартами ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»; Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента», ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» при поиске терминов, определений и, соответствующих требований. Студенту следует понять, что международный стандарт ГОСТ Р

ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента». Руководящие указания по аудиту систем менеджмента не устанавливает требования, но представляет собой руководство по менеджменту программы аудита, планированию и проведению аудита системы менеджмента, а также по компетентности и оценке аудитора и аудиторской группы. Настоящий международный стандарт предназначен для применения широким кругом потенциальных пользователей, включая аудиторов, предприятия, внедряющие системы менеджмента и/или которым необходимо проводить аудиты систем менеджмента по договорным надзорным причинам. Использование настоящего стандарта может отличаться в зависимости от объёма и уровня зрелости системы менеджмента организации, от характера и сложности организации, подлежащей аудиту, а также от целей аудита.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1.

Найти в ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента» и дать определение терминам: менеджмент качества; процесс; запись; компетентность; аудитор; процедура; аудит; критерии аудита; внутренние, внешние аудиты, критерии аудита, свидетельства аудита, выводы (наблюдения) аудита, заключение по результатам аудита, проверяемая организация, программа аудита, план аудита, область аудита, верификация; валидация; свидетельства аудита; несоответствие; результативность; эффективность.

Задание 2.

Применение ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» при подготовке и в ходе аудита. В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» найти и определить соответствия /несоответствия в предложенных документах:

2.1 . Политика в области качества.

2.2. Должностная инструкция

2.3. Инструкция на процесс

2.4. Руководство по качеству

Задание 3.

Используя принцип Международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» «Подход, базирующийся на свидетельствах» определить свидетельство или предположение в предложенных ситуациях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Струкова, М. Н. Экологический менеджмент и аудит: учебное пособие для СПО / М. Н. Струкова, Л. В. Струкова ; под редакцией М. Г. Шишова. — 2-е изд. — Саратов, Екатеринбург : Профобразование, Уральский федеральный университет, 2019. — 78 с. — ISBN 978-5-4488-0505-9, 978-5-7996-2819-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87907.html>
2. Янушевская, М. Н. Аудит систем качества и сертификация: учебное пособие для СПО / М. Н. Янушевская. — Саратов: Профобразование, 2021. — 102 с. — ISBN 978-5-4488-0926-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99923.html>
3. Иванилова, С. В. Экономика организации : учебное пособие для СПО / С. В. Иванилова. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 152 с. — ISBN 978-5-4486-0358-7, 978-5-4488-0204-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/77010.html>
4. Резепова, В. Е. Трудовое право : учебное пособие для СПО / В. Е. Резепова, Н. А. Захарова, Ю. Б. Захарова. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 196 с. — ISBN 978-5-4486-0488-1, 978-5-4488-0221-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79443.html>
5. Коротков, В. С. Метрология, стандартизация и сертификация: учебное пособие для СПО / В. С. Коротков, А. И. Афонасов. — Саратов: Профобразование, 2017. — 186 с. — ISBN 978-5-4488-0020-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/66391.html>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
.....	
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1	
ИЗУЧЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО КЛАССИФИКАЦИИ НЕСООТВЕТСТВИЙ, ВЫЯВЛЕННЫХ ВО ВРЕМЯ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ПРОВЕРОК В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И В УСЛОВИЯХ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....	3
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2	
РАССМОТРЕНИЕ СИТУАЦИЙ, ИМЕВШИХ МЕСТО В ХОДЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ПРОВЕРОК В СМК.....	11
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3	
ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ПРОВЕДЕНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО СОВЕЩАНИЯ. КОММУНИКАЦИЯ ВО ВРЕМЯ АУДИТА. ЗАКРЕПЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ. СБОР И ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИИ.....	12
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4	
АУДИТОРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ АУДИТОРА, ТРЕБУЕМОЙ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОГРАММЫ АУДИТА. АУДИТОРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ АУДИТОРА, ТРЕБУЕМОЙ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОГРАММЫ АУДИТА	15
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5	
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА. ОТЧЕТЫ О НЕСООТВЕТСТВИЯХ, ИХ АНАЛИЗ. ОТЧЕТ АУДИТА, КОРРЕКТИРУЮЩИЕ, ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ...	16
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6	
АНАЛИЗ САМООЦЕНКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ/РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	19
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7	
ПАРАМЕТРЫ ПРОЦЕССА. ОПРЕДЕЛЕНИЕ «УЗКИХ МЕСТ» ПРОЦЕССА. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА.....	21
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8	22

ВИДЫ АУДИТОВ. ЦЕЛИ АУДИТОВ. ПРИНЦИПЫ АУДИТА. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 19011-2015 РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО АУДИТУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	22

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению практических работ
по дисциплине «Анализ и оценка эффективности системы управления
качеством»
для студентов очного и заочного отделения,
направления 27.03.02 Управление качеством

Составители:

Поцобнева Ирина Валерьевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 03.06. 2021.

Объем данных

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

394026 Воронеж, Московский проспект 14