

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
СТАНДАРТ

ISO
10019

Первое издание
2005-01-15

Руководящие указания по выбору консультантов по системе управления качеством и использованию их услуг

*Guidelines for the selection of quality management system
consultants and use of their services*

*Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes
de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs
services*

Номер для ссылки
ISO 10019:2005(E)

© ИСО 2005
© ЗАО «Технорматив» Перевод на русский язык 2005

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ	5
2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	5
3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	5
4 ВЫБОР КОНСУЛЬТАНТА ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	6
4.1 ВХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОЦЕССА ВЫБОРА	6
4.1.1 Потребности и ожидания организации	6
4.1.2 Роль консультанта	6
4.1.3 Оценка компетентности консультанта	7
4.2 КОМПЕТЕНТНОСТЬ КОНСУЛЬТАНТА	8
4.2.1 Общие положения	8
4.2.2 Личные качества	9
4.2.3 Образование, знания и навыки	9
4.2.4 Знания и навыки, характерные для управления качеством	10
4.2.5 Знания и навыки, характерные для организации	11
4.2.6 Опыт работы	12
4.2.7 Поддержание и повышение компетентности	13
4.3 ЭТИЧЕСКИЕ СООБРАЖЕНИЯ	13
5 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УСЛУГ КОНСУЛЬТАНТА ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ...	14
5.1 УСЛУГИ КОНСУЛЬТАНТА	14
5.2 ДОГОВОР НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ КОНСУЛЬТАНТА	14
5.3 ПОЛЕЗНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ УСЛУГ КОНСУЛЬТАНТА	15
ПРИЛОЖЕНИЕ А (ИНФОРМАЦИОННОЕ) ТИПИЧНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	16
А.1 Начальная оценка и подготовка предложения	16
А.2 Пример реализации системы управления качеством	17
ПРИЛОЖЕНИЕ В (ИНФОРМАЦИОННОЕ) ОЦЕНКА КОНСУЛЬТАНТОВ ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	21
В.1 ПРИМЕР ОБРАЗОВАНИЯ И ОПЫТА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	21
В.2 ОЦЕНКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КОНСУЛЬТАНТА	22
БИБЛИОГРАФИЯ	23

рисунки

Рисунок 1. Понятие компетентности консультанта по системе управления качеством	8
--	---

таблицы

Таблица А.1. Деятельность по реализации системы управления качеством	17
Таблица А.2. Поддержка реализации системы управления качеством	20
Таблица В.1. Образование и опыт работы консультанта по системе управления качеством	21

Предисловие

Международная организация по стандартизации (ИСО) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ИСО). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ИСО. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ИСО, также принимают участие в работах. ИСО тесно сотрудничает с Международной электротехнической комиссией (МЭК) по всем вопросам стандартизации в области электротехники.

Международные стандарты разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ИСО/МЭК, часть 2.

Основной задачей технических комитетов является подготовка международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются комитетам-членам на голосование. Опубликование в качестве международного стандарта требует одобрения по меньшей мере 75% комитетов-членов, принимающих участие в голосовании.

Обращается внимание на то, что некоторые элементы настоящего международного стандарта могут быть объектом патентных прав. ИСО не несет ответственность за определение какого-либо или всех таких патентных прав.

ISO 10019 разработан техническим комитетом ИСО/ТК 176 «Управление качеством и обеспечение качества», подкомитет ПК 3 «Вспомогательные технологии».

Введение

При реализации системы управления качеством некоторые организации рассчитывают на свой собственный персонал, а некоторые пользуются услугами внешних консультантов. Выбор консультанта важен для обеспечения того, чтобы внедренная система управления качеством была способна наиболее результативным и эффективным образом достичь планируемых целей организации. Даже в случае использования консультантов по системе качества, вовлеченность и ответственность высшего руководства компании является ключевым фактором при реализации системы управления качеством.

Целью настоящего международного стандарта является представление руководящих указаний по факторам, которые необходимо учитывать при выборе консультанта по системе управления качеством. Стандарт может быть использован организациями для выбора такого консультанта по системе управления качеством, который сможет соответствовать их конкретным потребностям, ожиданиям и целям по реализации системы управления качеством. Кроме того, этот стандарт может использоваться:

- a) консультантами по системе управления качеством в качестве руководства по консультированию по системе управления качеством, и
- b) консалтинговыми организациями при выборе консультантов по системе управления качеством.

Руководящие указания по выбору консультантов по системе управления качеством и использованию их услуг

1 Область применения

Данный международный стандарт содержит руководящие указания по выбору консультантов по системе управления качеством и использованию их услуг.

Он предназначен для помощи организациям в выборе консультанта по системе управления качеством. Он дает руководящие указания по оцениванию компетентности консультантов по системе управления качеством и обеспечивает уверенность в том, что услуги консультантов будут соответствовать потребностям и ожиданиям организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Данный международный стандарт не предназначен для использования в целях сертификации.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Данный международный стандарт рассматривает вопросы реализации системы управления качеством, но, в то же время, с необходимыми изменениями может использоваться при реализации других систем управления.

2 Нормативные ссылки

Указанные ниже документы необходимы для применения настоящего стандарта. При датированных ссылках следует использовать только цитированную ссылку. Для недатированных ссылок применяется последнее издание цитированного документа (включая все поправки).

ISO 9000-2000. *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.*

3 Термины и определения

Для целей этого документа применяются термины и определения стандарта ISO 9000, а также указанные ниже.

3.1

реализация системы управления качеством

[quality management system realization]

процесс создания, документирования, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и непрерывного улучшения системы управления качеством

ПРИМЕЧАНИЕ. Реализация системы управления качеством может включать следующее:

- a) определение того, какие процессы необходимы для системы управления качеством и ее применения в организации;
- b) определение последовательности взаимодействия определенных процессов;
- c) определение критериев и методов, необходимых для обеспечения того, чтобы как работа определенных процессов, так и управление ими были результативными;
- d) обеспечение доступности ресурсов и информации, необходимых для поддержки работы определенных процессов и наблюдения за ними;
- e) наблюдение, измерение и анализ определенных процессов;
- f) действия по внедрению, необходимые для достижения запланированных результатов и непрерывного улучшения определенных процессов.

3.2

консультант по системе управления качеством

[quality management system consultant]

лицо, помогающее организации с реализацией системы управления качеством, давая советы и рекомендации

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Консультант также может помогать с внедрением части системы управления качеством.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Данный международный стандарт обеспечивает руководящие указания по тому, как отличить компетентного консультанта по системе управления качеством от некомпетентного консультанта.

4 Выбор консультанта по системе управления качеством

4.1 Входные данные для процесса выбора

4.1.1 Потребности и ожидания организации

При выборе консультанта по системе управления качеством, организации следует определить свои потребности и ожидания в отношении консультанта по системе управления качеством, основанные на общих целях реализации системы управления качеством. Рекомендуется, чтобы в процесс оценки и выбора консультанта по системе управления качеством было вовлечено высшее руководство.

4.1.2 Роль консультанта

В процессе выбора следует учитывать роль консультанта по системе управления качеством в реализации системы управления качеством (см. Приложение А). В эту роль консультанта обычно входит следующее:

- a) оказание помощи организации в том, чтобы обеспечить, что проектирование и внедрение системы управления качеством приспособлены к культуре, характеристикам, уровню образования и конкретному деловому окружению организации;

- b) иллюстрирование понятий, касающихся управления качеством, ясным и понятным способом по всей организации, уделяя особое внимание пониманию и принятию принципов управления качеством;
- c) обмен информацией со всеми имеющими отношение к делу лицами, на всех уровнях, включая активное вовлечение их в реализацию системы управления качеством;
- d) советы и поддерживание организации в определении того, какие подходящие процессы необходимы для ее системы управления качеством и в определении относительной важности, последовательности и взаимодействия этих процессов;
- e) оказание помощи организации в том, чтобы определить потребности в документации, существенной для обеспечения результативного планирования и работы ее процессов, и результативного управления ими;
- f) оценивание результативности и эффективности процессов системы управления качеством для того, чтобы стимулировать организацию на поиск возможностей для улучшения;
- g) оказание помощи в продвижении процессного подхода и непрерывного улучшения системы управления качеством в организации;
- h) оказание помощи в определении потребностей в подготовке с целью дать организации возможность поддерживать систему управления качеством в рабочем состоянии;
- i) оказание помощи организации, где применимо, в том, чтобы определить связь между ее системой управления качеством и любой другой имеющей отношение к делу системой управления (например, системой управления охраной окружающей среды или системой управления гигиеной и охраной труда), а также для того, чтобы облегчить объединение таких систем.

4.1.3 Оценка компетентности консультанта

При оценке компетентности и пригодности консультанта, следует уделить должное внимание следующему:

- a) личные качества (см. п. 4.2.2),
- b) соответствующее образование (см. п. 4.2.3),
- c) знание и навыки, необходимые для выполнения общих целей организации в отношении системы управления качеством (см. п. 4.2.3, п. 4.2.4 и п. 4.2.5),
- d) опыт работы (см. п. 4.2.6), и
- e) этическое поведение (см. п. 4.3).

4.2 Компетентность консультанта

4.2.1 Общие положения

При выборе консультанта по системе управления качеством, организации следует оценить, обладает ли консультант подходящей компетентностью в области консультационных услуг, которые ему предстоит оказывать.

Понятие компетентности консультанта по системе управления качеством проиллюстрировано на рис. 1.

ПРИМЕЧАНИЕ. Компетентность определена в ISO 9000 как доказанная способность применять знания и навыки.

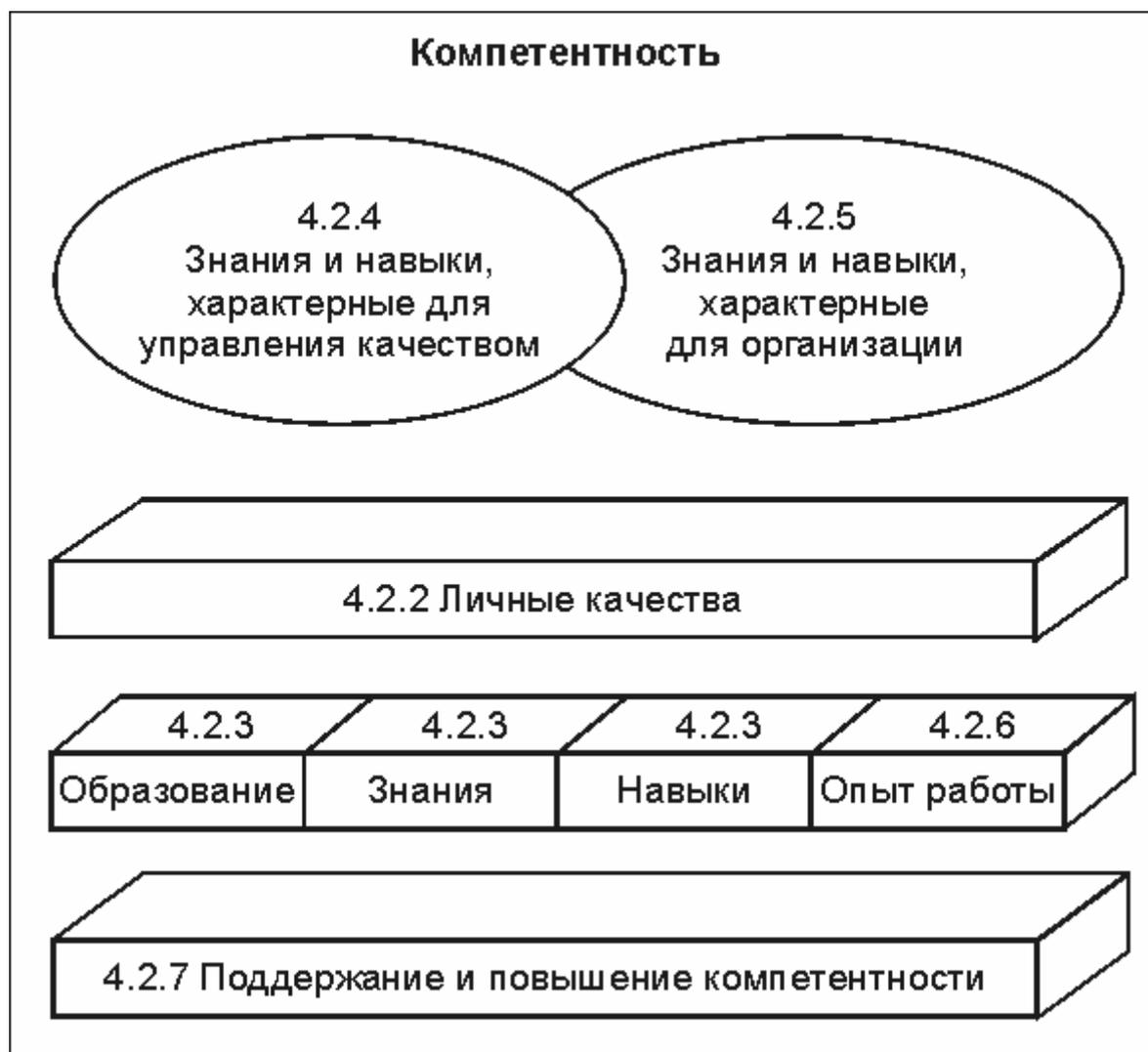


Рисунок 1. Понятие компетентности консультанта по системе управления качеством

4.2.2 Личные качества

Личные качества содействуют успешной работе консультанта по системе управления качеством. Консультанту по системе управления качеством, в общем, следует быть:

- a) этичным: справедливым, правдивым, искренним, честным и благоразумным;
- b) наблюдательным: постоянно и активно осведомляться об организационной культуре и ценностях, физическом окружении и деятельности;
- c) восприимчивым: осведомляться о потребностях в изменении и в улучшении, и быть способным понять их;
- d) разносторонним: быть в состоянии приспособиться к разным ситуациям и предоставить альтернативные и творческие решения;
- e) цепким: устойчивым, сфокусированным на достижении целей;
- f) решительным: быть способным сделать своевременные выводы, основанные на логическом рассуждении и анализе;
- g) самостоятельным: быть в состоянии действовать и функционировать независимо, результативно взаимодействуя с другими;
- h) общительным: быть в состоянии прислушаться ко всем уровням организации и результативно взаимодействовать с ними, уверенно и с чуткостью к ее культуре;
- i) практическим: реалистичным и гибким, с хорошим управлением времени;
- j) ответственным: быть в состоянии нести ответственность за свои собственные действия;
- k) помогающим: быть в состоянии помочь руководству и служащим организации в реализации системы управления качеством.

4.2.3 Образование, знания и навыки

Консультантам по системе управления качеством следует иметь подходящее образование, необходимое для приобретения знаний и навыков, имеющих отношение к консультационным услугам, которые ему предстоит предоставить. Типичный пример приведен в Приложении В.

ПРИМЕЧАНИЕ. В этом контексте, знания и навыки связаны с общей учебной способностью, такой как лингвистическая способность, и с познаниями в области основных естественных и гуманитарных наук.

4.2.4 Знания и навыки, характерные для управления качеством

4.2.4.1 Соответствующие стандарты

Рекомендуется, чтобы консультанты по системе управления качеством были в состоянии понять и применить соответствующие Международные стандарты, которые могут затрагивать организацию, например, следующие:

- ISO 9000, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*,
- ISO 9001, *Quality management systems — Requirements*,
- ISO 9004, *Quality management systems — Guidelines for performance improvements*,
- ISO 19011 *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*, и
- другие имеющие отношение к делу Международные стандарты, перечисленные в Библиографии.

Кроме того, консультанту следует знать другие стандарты, которые необходимы для оказания консультационных услуг.

ПРИМЕЧАНИЕ. Типичные примеры включают следующее:

- a) стандарты, характерные для данного промышленного сектора,
- b) стандарты на системы управления измерениями,
- c) стандарты на аккредитацию,
- d) стандарты на оценку соответствия,
- e) стандарты на продукцию,
- f) стандарты на управление надежностью, и
- g) стандарты, связанные с вопросами безопасности.

Консультантам по системе управления качеством также следует знать руководящие документы ISO, разработанные как часть комплекта документов по введению и поддержке семейства ISO 9000 [16].

4.2.4.2 Системы государственной и международной сертификации/регистрации и аккредитации

Консультантам по системе управления качеством следует иметь общее представление о следующем:

- a) системы стандартизации, сертификации, аккредитации на государственном и международном уровне, а также требования к сертификации на эти системы (например, ISO/IEC Guide 62), и
- b) процессы и процедуры государственной сертификации продукции, систем и персонала.

4.2.4.3 *Общие принципы, методологии и методы управления качеством*

Консультантам по системе управления качеством следует знать, и быть способным применить подходящие принципы, методологии и методы управления качеством. Нижеследующий список указывает такие области, где опыт консультанта и его способности могут быть ценными:

- a) принципы управления качеством;
- b) средства и методы непрерывного улучшения;
- c) подходящие статистические методы;
- d) методологии и методы аудита;
- e) принципы экономики качества;
- f) методы командной работы;
- g) методология выполнения заданий по схеме «планирование, исполнение, проверка и принятие необходимых мер»;
- h) методология введения в действие политики;
- i) методы отображения процессов;
- j) методы решения проблем;
- k) методы наблюдения за удовлетворенностью клиента/служащего;
- l) методы мозгового штурма.

4.2.5 Знания и навыки, характерные для организации

4.2.5.1 Требования закона и нормативные требования

Знание требований закона и нормативных требований, значимых для деятельности организации, а также для области работы консультанта, является важным для консультирования по системе управления качеством. Однако не следует ожидать от консультантов по системе управления качеством того, что они будут обладать опытом применения этих знаний до того, как приступят к оказанию своих услуг.

Рекомендуется, чтобы соответствующие знания в этой области включали, в общем случае, требования закона и нормативные требования к продукции организации, как требуется, например, в ISO 9001.

4.2.5.2 Требования к продукции, процессу и организационные требования

Консультантам по системе управления качеством следует обладать подходящим знанием продукции, процессов организации и ожиданий клиента до того, как они приступят к оказанию своих услуг, и им следует понимать ключевые факторы, относящиеся к производственному сектору, в котором работает организация.

Рекомендуется, чтобы они были способны применить эти знания для того, чтобы:

- a) определить ключевые характеристики процессов организации и сопутствующей продукции;
- b) понять последовательность и взаимодействие процессов организации, а также их влияние на выполнение требований к продукции;
- c) понять терминологию сектора, в котором работает организация;
- d) понять характер структуры, функций и связей в организации;
- e) понять стратегическую взаимосвязь между деловыми целями и потребностями в компетентном ресурсе.

4.2.5.3 *Методики управления*

Консультантам по системе управления качеством следует знать об имеющихся отношении к делу методиках управления, чтобы понимать, как система управления качеством объединяется и взаимодействует с общей системой управления организации, включая человеческие ресурсы, и как ее следует ввести в действие, чтобы защитить цели и задачи организации.

В некоторых случаях для того, чтобы удовлетворить потребности, ожидания и общие цели организации в отношении ее системы управления качеством, могут потребоваться дополнительные способности, такие как планирование выпуска и сбыта продукции и стратегическое планирование, управление рисками, а также средства и методы улучшения ведения дела (см. Приложение В).

4.2.6 **Опыт работы**

Консультанту по системе управления качеством следует иметь соответствующий опыт работы в административных, профессиональных и технических аспектах консультационных услуг, которые ему предстоит оказывать. Этот опыт работы может включать выполнение оценок, решение проблем и обмен информацией со всеми заинтересованными сторонами (см. Приложение В).

Проверяемые рекомендации касательно прошлого опыта работы и достижений являются важными, и их следует сделать доступными для организации.

Имеющий отношение к делу опыт консультанта может включать сочетание нескольких или более нижеследующих пунктов:

- a) практический опыт работы;
- b) опыт управления;
- c) опыт управления качеством;
- d) опыт аудита системы управления качеством;
- e) опыт внедрения системы управления качеством, одним или несколькими из следующих возможностей:
 - 1) предоставляя консультационные услуги;

- 2) в качестве представителя руководства по системе управления качеством;
- 3) выполняя функцию, связанную с управлением качеством.

4.2.7 Поддержание и повышение компетентности

Консультанту по системе управления качеством следует поддерживать и повышать компетенцию посредством, например, опыта дополнительной работы, аудитов, подготовки, продолжения образования, самоанализа, тренировки, посещения профессиональных собраний, семинаров и конференций, или других соответствующих мероприятий.

Рекомендуется, чтобы непрерывное повышение квалификации зависело от потребностей организации, предоставления консультационных услуг по системе управления качеством, от стандартов и от любых других требований, имеющих отношение к делу.

ПРИМЕЧАНИЕ. Этого можно достичь с помощью членства и доказанного непрерывного личного совершенствования в соответствующем профессиональном органе, организации или институте с властными или дисциплинирующими полномочиями.

4.3 Этические соображения

Организации следует рассмотреть следующие этические вопросы при выборе консультанта по системе управления качеством. Консультанту следует

- a) избегать любого столкновения интересов, которое влияет на работу, которую предстоит выполнить, или объявлять о таком столкновении интересов,
- b) сохранять конфиденциальность информации, предоставленной организацией или полученной у организации,
- c) поддерживать независимость от органов сертификации/регистрации или аккредитации систем управления качеством,
- d) поддерживать беспристрастность при выборе организацией органов сертификации/регистрации,
- e) предоставлять реалистичные оценки стоимости оказываемых консультационных услуг,
- f) не создавать необязательную зависимость от своих услуг, и
- g) не предлагать услуги, в которых консультант не имеет необходимой компетентности.

5 Использование услуг консультанта по системе управления качеством

5.1 Услуги консультанта

Организация может использовать услуги консультанта для того, чтобы он помог в одном или нескольких из следующих видов деятельности в рамках реализации системы управления качеством (см. п. А.2):

- a) определение целей и требований;
- b) начальная оценка;
- c) планирование;
- d) проектирование и разработка;
- e) внедрение;
- f) оценка;
- g) текущая подготовка и поддержание;
- h) улучшение.

5.2 Договор на предоставление услуг консультанта

Организации следует обеспечить, чтобы у нее был договор с консультантом по системе управления качеством, который бы ясно определял область работы (включая результаты), имел бы реалистичные этапы и являлся бы экономически выгодным для организации (см. п. А.1). При вступлении в договор, следует рассмотреть такие виды деятельности, как, например, следующее (см. п. А.2):

- a) определение согласованных целей договора, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ограниченными по времени;
- b) изложение подробного плана договора с согласованными этапами и результатами;
- c) сообщение плана всем заинтересованным сторонам;
- d) определение потребностей в подготовке соответствующих служащих с тем, чтобы они могли выполнять постоянную оценку, обслуживание и улучшение системы управления качеством;
- e) внедрение плана;
- f) наблюдение и оценивание результативности плана, и внедрение зависящих от этого действий, по обстоятельствам;
- g) обеспечение того, чтобы согласованные этапы были выполнены или переопределены;
- h) определение процесса утверждения результатов договора.

Следует проводить собрания для того, чтобы оценивать ход внедрения системы и работу консультанта. На каждом из этих собраний следует анализировать продвижение, с точки зрения плана и бюджета, деятельности по реализации системы управления качеством. Документированные сообщения о состоянии работ следует предоставить на рассмотрение высшему руководству.

5.3 Полезные соображения в отношении услуг консультанта

В процессе использования услуг консультанта по системе управления качеством, организации следует рассмотреть следующее:

- a) рекомендуется, чтобы результирующая система не порождала необязательную администрацию и документацию;
- b) успех системы управления качеством зависит главным образом от вовлеченности и обязательств высшего руководства, а не только от консультанта;
- c) организации следует назначать штатного сотрудника (обычно человека, который в итоге будет обеспечивать поддержание системы управления качеством в рабочем состоянии) для того, чтобы координировать и наблюдать деятельность консультанта;
- d) служащие вовлекаются на всех уровнях для того, чтобы объединить систему управления качеством с общей деятельностью организации;
- e) рекомендуется, чтобы консультант был уполномочен взаимодействовать с руководством организации и служащими на всех уровнях для того, чтобы оценивать процессы организации;
- f) даже если консультирование по системе управления качеством было произведено в ответ на договорные или рыночные требования, есть возможность использовать реализованную систему управления качеством в качестве результативного и эффективного средства управления;
- g) для системы управления качеством есть возможность обеспечить основу для непрерывного улучшения качества функционирования организации;
- h) рекомендуется, чтобы консультационные услуги были совместимы с культурой организации, компетентностью ее служащих, и с существующими процессами и/или документацией.

Приложение А **(информационное)**

Типичные виды деятельности консультантов по системе управления качеством

А.1 Начальная оценка и подготовка предложения

А.1.1 В начальную оценку и создание договора обычно следует включить следующее:

- a) определение потребностей, требований и целей организации, предоставленных ее высшим руководством;
- b) начальная оценка определенных потребностей, требований и целей организации в том, что касается следующего:
 - 1) значимые требования клиента,
 - 2) соответствие требованиям стандартов, имеющих отношение к делу,
 - 3) соответствие требованиям закона и нормативным требованиям, имеющим отношение к делу,
 - 4) имеющиеся административные методы и методы работы, и
 - 5) установление различия между текущей ситуацией организации и определенными целями, которые предстоит достичь;
- c) документация о деятельности, необходимая для достижения соответствия системы управления качеством потребностям, требованиям и целям, сформулированным в п. а) и установленным п. b) 4);
- d) подготовка и представление предложения по осуществлению деятельности, определенной в c), высшему руководству в качестве основы для договора.

А.1.2 В договор следует включить четко написанные разделы, касающиеся следующего:

- a) область применения консультационной деятельности по системе управления качеством,
- b) планирование деятельности по реализации системы управления качеством,
- c) обязательства, роли, обязанности и результаты консультанта и организации,
- d) обязательство предоставления внутренних ресурсов организации,
- e) затраты организации, необходимые для того, чтобы поддерживать деятельность консультанта,
- f) методы наблюдения,

- g) то, как будут управляться изменения в договоре,
- h) конфиденциальность,
- i) применимые стандарты,
- j) даты этапов/поставок
- к) условия оплаты, и
- l) временные рамки.

A.2 Пример реализации системы управления качеством

См. табл. A.1. В табл. A.2 дан пример поддержки внедрения.

Таблица A.1. Деятельность по реализации системы управления качеством

Описание деятельности	Обязанность
<p>1. Информация для высшего руководства об основных требованиях соответствующего стандарта на системы управления качеством, а также роли организации и консультанта в проектировании и разработке системы управления качеством.</p>	<p>Консультант</p>
<p>2. Анализ потребностей и ожиданий клиентов организации и других заинтересованных сторон.</p> <p>ПРИМЕЧАНИЕ. Результаты начальной оценки обычно используются:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) для того чтобы установить сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы для нее, b) для того чтобы понять и помочь определить политику и цели организации в области качества, c) в качестве основы для планирования системы управления качеством, d) для того чтобы оценить доступность ресурсов, необходимых для внедрения системы управления качеством, e) в качестве основы для проведения первоначального аудита, и f) для создания измеримых целей. 	<p>Высшее руководство организации (консультант может предоставить помощь)</p>

Таблица А.1. Деятельность по реализации системы управления качеством

<p>3. Назначение представителя руководства и создание определений политики, целей и обязательств в отношении качества.</p> <p>Передача этих целей для рассмотрения на подходящие уровни и лицам с подходящими функциями в организации.</p>	<p>Высшее руководство организации (консультант может предоставить помощь)</p>
<p>4. Глубокий анализ организационной структуры, процессов, каналов обмена информацией и существующих связей.</p> <p>Определение процессов и обязанностей, необходимых для того, чтобы достичь целей в области качества.</p> <p>Определение последовательности и взаимодействия процессов.</p>	<p>Представитель руководства и консультант, во взаимодействии с лицами, ответственными за различные функции в организации</p>
<p>5. Подготовка плана для определения структуры организации системы управления качеством и для установления и разработки процедур, необходимых для системы управления качеством. Чтобы оценить ход и качество выполняемых действий, следует определить соответствующие этапы плана. Оценки могут опираться на:</p> <p>a) согласованность между тем, что было подготовлено и разработано, и целями договора,</p> <p>b) ход работ, и</p> <p>c) удовлетворенность организации (в отношении услуг, предоставленных консультантом по системе управления качеством).</p>	<p>Представитель руководства и консультант</p>
<p>6. Рассмотрение результатов выполненного анализа и подготовленного заранее плана.</p>	<p>Высшее руководство организации и консультант</p>
<p>7. Определение внутренних ресурсов, необходимых для достижения целей организации в области качества.</p>	<p>Организация (консультант может предоставить помощь)</p>
<p>8. Подготовка лиц, ответственных за разработку видов деятельности по реализации системы управления качеством, и другого вовлеченного персонала организации («носители функций, облегчающих выполнение проекта»).</p>	<p>Представитель руководства и консультант</p>

Таблица А.1. Деятельность по реализации системы управления качеством

9. Установление и определение процессов, взаимозависимости процессов и подготовка необходимых процедур, включая процедуры для поддержания записей.	Представитель руководства (консультант может предоставить помощь)
10. Выверка взаимосвязанных процессов и соответствующих процедур, с целью избежать любых несовместимостей, промежутков и перекрытий.	Представитель руководства и консультант
11. Разработка окончательной версии руководства по качеству.	Представитель руководства (консультант может предоставить помощь)
12. Подготовка всего персонала, вовлеченного в систему управления качеством.	Консультант и представитель руководства, или представитель руководства с помощью консультанта. Подготовка также может быть предоставлена другими компетентными поставщиками.
К	
Внедрение системы управления качеством.	Организация (консультант может предоставить помощь)
ПРИМЕЧАНИЕ. Выше стрелки, деятельность консультанта прекращается. После стрелки идет запуск внедрения системы управления качеством организацией.	

Таблица А.2. Поддержка реализации системы управления качеством

Описание деятельности	Обязанность
1. Проведение подготовки внутренних аудиторов, придавая особое значение понятиям аудита, разработке вопроса аудита и подготовке аудиторского отчета, а также другая необходимая подготовка	Консультант (или другие поставщики подготовки, назначенные организацией)
2. Разработка программы внутреннего аудита.	Представитель руководства и консультант
3. Участие в начальной серии внутренних аудитов, вместе с внутренними аудиторами, с целью обеспечить их дополнительной подготовкой (включая написание аудиторских отчетов и отчетов о несоответствиях), а также помощь в том, чтобы привести в соответствие с формальными требованиями обнаруженные несоответствия и их причины.	Консультант
4. Оказание помощи высшему руководству в проведении результативных собраний по анализу со стороны руководства.	Консультант
5. Оказание помощи при любых трудностях реализации, фокусируясь на действиях по исправлению и предупредительных действиях, включая несоответствия, обнаруженные в результате аудита.	Консультант
6. Непрерывное улучшение процесса реализации.	Высшее руководство организации (консультант может предоставить помощь)
7. Информация по вопросам сертификации, если требуется, включая предварительную оценку или аудит готовности.	Консультант

Приложение В (информационное)

Оценка консультантов по системе управления качеством

В.1 Пример образования и опыта работы консультанта по системе управления качеством

Организация может использовать образование и опыт работы, указанные в табл. В.1, в качестве модели при выборе консультантов по системе управления качеством. Эта таблица является только примером, она не подходит во всех случаях, и может зависеть от области применения деятельности по реализации системы управления качеством. В некоторых случаях, могут потребоваться дополнительные способности (см. п. 4.2).

Таблица В.1. Образование и опыт работы консультанта по системе управления качеством

Доли опыта работы (см. Примечание 1)	Образование и опыт работы ^a		
	Сложность реализации системы управления качеством - ←—————→ +		
Общий опыт работы	Несколько лет может быть достаточно	4 года для выпускников университетов (см. Примечание 2), или 6 лет для лиц со средним образованием (см. Примечание 3)	Больше лет может быть подходяще
Опыт работы в области управления качеством	Несколько лет может быть достаточно	Как минимум 2 года	Больше лет может быть подходяще
Опыт по внедрению системы управления качеством	Нескольких внедрений может быть достаточно	Завершил как минимум три внедрения системы управления качеством с надлежащим участием	Больше внедрений может быть подходяще
^a Указанные образование и опыт не являются требованиями, и не предназначены для целей сертификации. Организации могут принять решение использовать их в качестве требований			
ПРИМЕЧАНИЕ 1. Существенно, чтобы опыт консультанта относился к реализации системы управления качеством.			
ПРИМЕЧАНИЕ 2. Университетское (высшее) образование является частью государственной системы образования и следует за уровнем среднего образования, с продолжительностью, по меньшей мере, 3 года.			
ПРИМЕЧАНИЕ 3. Среднее образование является частью государственной системы образования и следует за уровнем начального образования, но оно завершается до перехода к образованию со степенью.			

В.2 Оценка рекомендаций консультанта

Рекомендуется, чтобы оценка была основана на изучении объективных свидетельств; в нее может входить следующее:

- a) рекомендации с предыдущих мест работы;
- b) публикация книг и статей, относящихся к управлению качеством;
- c) рекомендации касательно профессиональной этики;
- d) документация по системе управления качеством, разработанная консультантом;
- e) опрос организаций, которые воспользовались услугами консультанта;
- f) продолжительность периодов работы, в ходе которых был приобретен профессиональный опыт консультанта;
- g) опыт работы в аналогичных организациях и знание о них;
- h) профессиональные сертификаты и квалификация консультанта;
- i) интервью с консультантом с целью оценить компетенцию.

Библиография

- [1] ISO 9001, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO 9004, *Quality management systems — Guidelines for performance improvements*
- [3] ISO 10002, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*
- [4] ISO 10005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*
- [5] ISO 10006, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*
- [6] ISO 10007, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*
- [7] ISO 10012, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*
- [8] ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*
- [9] ISO/TR 10014, *Guidelines for managing the economics of quality*
- [10] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
- [11] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*
- [12] ISO 19011, *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*
- [13] ISO/IEC Guide 62, *General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of quality systems*
- [14] *Selection and use of ISO 9000* (brochure)
- [15] *Quality management principles and guidelines on their application* (brochure)
- [16] ISO 9000, *Introduction and Support Package* (obtainable from the official ISO/TC 176 website <http://isotc176sc2.elysium-ltd.net> and <http://www.iso.org>)
 - Guidance on ISO 9001:2000, subclause 1.2 ‘Application’
 - Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2000
 - Guidance on the terminology used in ISO 9001:2000 and ISO 9004:2000
 - Guidance on the process approach to quality management systems
- [17] ISO Handbook: *ISO 9001 for Small Businesses — What to do (Advice from ISO/TC 176)*