



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Дата: 13 января 2016 г.

## **Группа по практикам аудита на соответствие ISO 9001** **Рекомендации**

### **Политика, цели и анализ менеджмента**

#### **1. Аудит политики в области качества**

Политику в области качества и результативность ее применения можно достоверно оценить только основываясь на общих результатах аудита.

Методы аудита должны включать:

- Интервьюирование высшего руководства для понимания его подходов и приверженности качеству (см. также документ Группы по практикам аудита «Высшее руководство»);
- Оценку на основании записей об анализе менеджмента, приверженности и вовлеченности высшего руководства в разработку, внедрение, отслеживание выполнения и обновление политики в области качества;
- Оценку того, смогло ли руководство изложить политику понятными словами и донести до всех уровней организации, с соответствующими задачами для каждого процесса/ функции/ на каждом уровне;
- Проведение интервью с сотрудниками с целью убедиться, что они обладают требуемой степенью осведомленности, понимания и знания того, каким образом политика в области качества организации **связана с их собственной деятельностью**, не обращая внимания на терминологию, которую используют люди, описывая свое понимание;
- Сбор свидетельств результативного распространения политики в области качества через соответствующие коммуникационные каналы.

Соответствующее заключение о результативном распространении и понимании политики в области качества может быть сделано только в конце аудита, после оценки результатов аудита.



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)

## **2. Аудит целей в области качества**

Аудиторам необходимо убедиться, что общие цели в области качества:

- определены,
- отражают политику в области качества,
- в значительной мере согласованы,
- увязаны с контекстом организации и стратегическим направлением,
- а также согласованы с общими бизнес-целями, включая ожидания потребителей.

Если это не так, аудитор должен дополнительно оценить приверженность высшего руководства качеству.

Цели в области качества должны быть измеримыми и допускать оценку достижения, но не обязательно количественными. Качественные результаты могут также быть значимыми, например, ответ «да/нет» в отношении достижения целей вполне приемлем, если подкреплён свидетельствами.

Не существует какого-то определенного способа устанавливать или документировать цели в области качества, т.к. они могут выступать в форме бизнес-планов, результатов анализа менеджмента, годового бюджета и т.д. Аудиторы сами вправе определять, удовлетворяет ли их то, как документированы цели.

Аудиторы должны собрать свидетельства способа, которым цели в области качества соответствующим образом каскадируются на структуру и процессы организации, связывая общие стратегические цели с целями менеджмента и далее с конкретными операционными задачами.

Рекомендуется документированную информацию, связанную с целями в области качества, проверять на той стадии аудита, когда анализируется документированная информация организации.

До окончания аудита аудиторы должны убедиться в том, что цели в области качества реалистичны и значимы, и что организация выделила ответственному персоналу ресурсы, необходимые для достижения их целей. Подтверждения этого быть получены на всех уровнях организации.

Цели в области качества не являются статичными, их необходимо изменять в соответствии с текущим состоянием бизнеса и задачей постоянного улучшения. Аудиторы должны удостовериться в том, что общее функционирование организации отражает цели политики в области качества и в достаточной степени соответствует целям в области качества.

Аудиторы должны помнить, что существует очевидная связь между динамизмом в пересмотре политики и целей в области качества и приверженностью организации к улучшению.

## **3. Аудит анализа менеджмента**

Стандарт ISO 9001 требует от высшего руководства проводить анализ системы менеджмента качества организации через запланированные промежутки времени с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности.



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)

Анализ может проводиться на отдельном совещании, но это не является требованием стандарта. Существует множество способов, которыми высшее руководство может проанализировать систему менеджмента качества, такие как получение и изучение отчетов, формируемых представителем руководства или другим персоналом, обмен информацией в электронном виде, или же как часть обычных совещаний руководства, на которых также рассматриваются такие вопросы, как бюджет и цели.

Анализ менеджмента – это процесс, который должен выполняться и проверяться на основе процессного подхода. Организации должны быть способны продемонстрировать, что они оценивали в ходе анализа менеджмента результативность действий, предпринятых для обработки рисков и реализации возможностей; следовательно, аудиторы будут иметь возможность получить объективные свидетельства применения такого подхода.

Стандарт ISO 9001 определяет ряд исходных данных для процесса анализа менеджмента и эта информация должна быть использована; однако этим перечень того, что может быть включено в анализ, не исчерпывается. Также приемлемо не рассматривать эти данные отдельно или одновременно, а делать это в рамках общего анализа бизнеса. Аудиторы должны знать, что исходные данные могут выступать в различной форме, например, как отчеты, диаграмм тенденций и так далее.

Результатами процесса анализа менеджмента должно быть свидетельство решений, принятых в отношении:

- изменения политики и целей в области качества,
- планов и возможных действий по улучшению,
- изменения ресурсов,
- пересмотра бизнес-планов,
- бюджетов.

Результаты не обязательно должны быть связаны только с улучшениями или изменениями, они могут также включать в себя решения по другим важным вопросам, таким как планы по внедрению новой продукции.

Требуется документированная информация по анализу менеджмента, но нет требований в отношении ее формата; протоколы совещаний – одна из наиболее типичных форм, хотя могут быть приемлемы и записи в электронном виде, статистические диаграммы, презентации и т.д.

Процесс анализа менеджмента может также включать в себя и элементы планирования системы менеджмента качества в тех случаях, когда предполагаются изменения в системах или процессах. В этих случаях аудиторы должны проверить, были ли учтены следующие вопросы:

- Повлияют ли изменения в системе менеджмента или в бизнесе в целом на другие части системы или бизнеса?
- Была ли проведена оценка предполагаемых изменений до их внедрения?
- Были ли учтены положения раздела 4 «Контекст организации» стандарта при разработке стратегических планов?
- Были ли установлены средства контроля до того, как процессы, отданные на



аутсорсинг, начали выполняться?

**Процесс анализа менеджмента не должен быть неким ритуалом, производимым исключительно для удовлетворения требований стандарта и аудиторов; он должен быть составной частью процессов управления бизнесом организации.** Общий анализ менеджмента – это комплексный процесс, проводимый на разных уровнях организации. Он всегда будет двунаправленным процессом, инициируемый высшим руководством с исходными данными, полученными со всех уровней организации. Эта деятельность может варьироваться от ежедневных, еженедельных или ежемесячных совещаний в структурных подразделениях до просто обсуждений или отчетов.

Аудиторы должны искать подтверждения того, что исходные данные и результаты процесса анализа менеджмента соответствуют размерам и сложности организации и что они используются для улучшения бизнеса. Также аудиторы должны принимать во внимание то, как структурировано управление организацией, и то, как процесс анализа менеджмента используется в этой структуре.

---

Для более подробной информации о ISO 9001 Auditing Practices Group посмотрите, пожалуйста, документ *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group (Знакомство с ISO 9001 Auditing Practices Group)*.

Обратная связь с пользователями для понимания, требуется ли разработка дополнительных руководящих документов или пересмотр существующих версий, будет осуществляться **Группой по практикам аудита на соответствие ISO 9001 (ISO 9001 Auditing Practices Group)**.

Комментарии по документам и иным материалам могут быть высланы по следующему электронному адресу:

[charles.corrie@bsigroup.com](mailto:charles.corrie@bsigroup.com)

Другие документы и материалы ISO 9001 Auditing Practices Group можно загрузить с сайтов

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)

[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

### **Ограничение ответственности**

Данный документ не подлежит официальному утверждению Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом 176 ISO, или Международным форумом по аккредитации (IAF).

Информация, содержащаяся в документах, предназначена для образовательных и информационных целей. **ISO 9001 Auditing Practices Group** не принимает на себя никаких обязательств и не несет ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут произойти в результате получения и последующего использования этой информации.



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)