



## Группа по практикам аудита на соответствие ISO 9001

### Рекомендации по теме

### Политика, цели и анализ менеджмента

#### Содержание

1. Аудит политики в области качества.....	1
Заголовок2 .....	<b>Ошибка! Залкадка не определена.</b>

#### 1. АУДИТ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

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

В методы аудита следует 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, обязательств и вовлеченности высшего руководства в разработку, внедрение, отслеживание выполнения и обновление политики в области качества.
- Оценку того, смогло ли руководство «транслировать» политику в области качества понятными словами и донести до всех уровней организации, с соответствующими задачами для каждого применимого процесса/ функции/ уровня.
- Проведение интервью с сотрудниками с целью убедиться, что они обладают требуемой степенью осведомлённости, 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 своё понимание. Не требуйте от сотрудников знания наизусть политики в области качества.
- Сбор свидетельств действенного распространения политики в области качества через соответствующие коммуникационные каналы.

Соответствующее заключение о действенном распространении и понимании политики в





области качества может быть сделано только в конце аудита, после оценки результатов аудита.

## 2. АУДИТ ЦЕЛЕЙ (ЗАДАЧ) В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Аудиторам необходимо убедиться, что общие цели (задачи) 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, аудитору следует дополнительно оценить обязательства высшего руководства в отношении качества.

Цели (задачи) 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 определённого способа устанавливать или документировать цели (задачи) в области качества, т.к. они могут выступать в форме бизнес-планов, результатов анализа менеджмента, годового бюджета и т.д. Аудиторы сами вправе определять, насколько адекватно документированы цели (задачи).

Аудиторам следует собрать свидетельства способа, которым цели (задачи) 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 (задачами) в области качества, проверять на той стадии аудита, когда анализируется документированная информация организации.

До окончания аудита аудиторы должны убедиться в том, что цели (задачи) в области качества реалистичны и значимы, и что организация выделила ответственному персоналу ресурсы, необходимые для достижения их целей (задач). Следует получить свидетельства этого на всех уровнях организации.

Цели (задачи) в области качества не являются статичными, их необходимо изменять в соответствии с текущим состоянием бизнеса и стремлением к постоянному улучшению. Аудиторам следует удостовериться в том, что общее функционирование организации отражает стратегические цели политики в области качества и в достаточной степени соответствует целям (задачам) в области качества.



Аудиторам следует помнить, что существует очевидная связь между динамизмом в пересмотре политики и целей (задач) 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 её постоянной пригодности, адекватности и результативности. 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 отчётов, формируемых представителем руководства или другим персоналом, обмен информацией в электронном виде или же как часть регулярных совещаний руководства, на которых также рассматриваются такие вопросы, как бюджет и целевые показатели.

Анализ менеджмента – это процесс, выполнение и аудит которого следует осуществлять 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 набор 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 как-то специально или одновременно, а делать это в рамках общего анализа бизнеса. Аудиторам следует знать, что исходные данные могут выступать в различной форме, например, как отчёты, графики тенденций и так далее.

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

- изменения политики и целей (задач) 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 её формата; протоколы совещаний – одна из наиболее типичных форм, хотя могут быть приемлемы и записи в электронном виде, статистические графики, 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 аудиторам следует 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 следует делать неким ритуалом, проводимым исключительно для удовлетворения требований стандарта и аудиторов; ему следует быть составной частью процессов управления бизнесом организации.** Общий анализ менеджмента – это комплексный процесс, выполняемый на разных уровнях организации. Он всегда будет двунаправленным процессом, инициируемый высшим руководством с исходными данными, полученными со всех уровней организации. Эта деятельность может выступать в разных формах от ежедневных, еженедельных или ежемесячных совещаний в структурных подразделениях до просто обсуждений или отчетов.

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

---

Пожалуйста, посетите на наши веб-сайты [ISO 9001 Auditing Practices Group](#), или [Accreditation and Assessment Practices - IAF](#), где вы можете найти информацию о Группе по практикам аудита по ISO 9001, загрузить Представление Группы по практикам аудита по ISO 9001, другие документы по ISO 9001 APG и AAPG.

APG/AAPG приветствуют отзывы пользователей и будет использовать их для определения необходимости в дополнительных руководящих документах, а также для пересмотра существующих.

Если вы хотите оставить свой отзыв, контактные данные секретаря Группы также доступны на этих сайтах.

#### ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Данный документ не подлежит официальному утверждению Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом 176 ISO, или Международным аккредитационным форумом (IAF). Информация, содержащаяся в документе, 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.

