



Издание 2
21 марта 2025 г.

ISO 9001 Группа по аудиторской практике

Руководство по:

Аудит высшего руководства

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	1
ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ	3
ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА	3
Интервью с высшим руководством	3
Сбор и подтверждение доказательств	4
Несоответствия	4
Отчет по аудиту	5
Обратная связь по результатам аудита	5
Библиография	5

ВВЕДЕНИЕ

Лидерство является одним из принципов управления качеством и одним из основных положений любой системы менеджмента, демонстрируя, насколько важно высшее руководство для эффективного внедрения системы менеджмента.

Тем не менее, аудит высшего руководства часто воспринимается как деликатный вопрос. Лидерство варьируется в зависимости от размера и сложности организации, сектора и региона, в котором она работает, культуры, различных стилей лидерства и степени вовлеченности высшего руководства, среди прочих факторов.

Аудиторы должны получить представление об организации и ее контексте, чтобы определить проблемы, с которыми сталкивается высшее руководство, и подготовиться к интервью, внеся необходимые изменения в соответствии с различными контекстами.

Цели интервью с высшим руководством остаются неизменными при каждом аудите: оценить проявление приверженности и лидерства в отношении СМК, а также то, как отслеживаются и решаются актуальные вопросы управления качеством.

Оценка соответствия и эффективности требований, относящихся к высшему руководству, проводится не только путем проведения интервью с высшим руководством, но и в ходе всего аудита путем проведения интервью с руководителями других уровней и аудита различных процессов, а также путем оценки информации, собранной при аудите организации и ее процессов.

Аудиторы должны привлекать высшее руководство к аудиту, т. е. приглашать его на вступительные и заключительные совещания, а также выделять в плане аудита достаточно времени для проведения интервью с высшими руководителями, обсуждения результатов аудита и т. д.



Аудиторы должны учитывать процессуальный подход при проведении аудита высшего руководства.

Аудиторы должны знать и понимать принцип управления качеством, связанный с лидерством, термины и концепции лидерства и высшего руководства, определенные в ISO 9000, а также их применение в ISO 9001.

ПОНИМАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И КОНЦЕПЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ЛИДЕРСТВОМ

Система менеджмента качества представляет собой совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации, предназначенных для установления Политики и Целей, а также процессов для достижения этих целей (ISO 9000:2015, 3.5.3) в отношении качества (ISO 9001:2015, 3.5.4). Аудит требований ISO 9001, относящихся к высшему руководству, осуществляется путем проведения интервью с высшим руководством, аудита процессов, непосредственно связанных с руководством, а также на основе информации, собранной при аудите организации и её процессов.

На рисунке 1 представлена информация о положениях ISO 9001, непосредственно связанных с руководством.



Рисунок 1. Пункты стандарта ISO 9001, непосредственно связанные с функциями и обязанностями руководства

Высшее руководство — это лицо или группа лиц, которые руководят и контролируют организацию на самом высоком уровне (ISO 9000:2015) и имеют полномочия делегировать полномочия и предоставлять ресурсы внутри организации. В определении также отмечается, что если сфера действия системы менеджмента (3.5.3) охватывает только часть организации (3.2.1), то высшее руководство относится к тем, кто руководит и контролирует эту часть организации.



Принцип руководства в области менеджмента качества гласит: «Руководители всех уровней устанавливают единство целей и направлений и создают условия, в которых люди участвуют в достижении целей организации в области качества».

ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ

Аудиторы должны определить процессы высшего руководства и лидерства и соотнести их с контекстом организации, а также

- a) понять организацию и её структуру управления, изучив внутреннюю информацию, такую как организационные схемы, годовые отчеты, бизнес-планы. Изучить профили компаний, пресс-релизы, веб-сайты и другую общедоступную информацию, если она имеется.
- b) предусмотреть в плане аудита сбор соответствующей информации, касающейся приверженности высшего руководства,
- c) понять культуру лидерства
- d) принять надлежащий подход, определив культурную среду, например, дресс-код или внешний вид аудитора, использование электронных устройств, местные обычаи и т. д.
- e) спланировать время проведения собеседования с высшим руководством, чтобы обеспечить удобство и пунктуальность.

Аудиторам может быть более полезно запланировать интервью с высшим руководством на конец аудита, когда будет собрано больше информации об организации, особенно если организация является новой для аудиторов. Это позволит проверить конкретные вопросы с высшим руководством.

ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА

Общие методы аудита высшего руководства:

Собеседования с высшим руководством

Аудиторы могут, используя деловую терминологию, подходящую для высшего руководства и контекста организации, задавать соответствующие вопросы, которые:

- a) как организация соответствует требованиям ISO 9001 и СМК, относящимся к высшему руководству
- b) стремиться получить доказательства приверженности высшего руководства качеству и проявления лидерства
- c) восприятие высшим руководством значимости СМК для общих целей организации
- d) как система менеджмента качества интегрируется с бизнес-процессами и как она способствует их реализации
- e) меры, принятые для обеспечения того, чтобы во всей организации сохранялось внимание к удовлетворенности клиентов,
- f) как СМК согласуется со стратегическим направлением организации и способствует его реализации,
- g) как планируются анализы управления и как высшее руководство пересматривает информацию об анализе управления и соответствующих принятых мерах



h) как предоставляются ресурсы для СМК

i) как распределяются соответствующие роли, обязанности и полномочия, связанные с системой менеджмента качества

j) как налаживается коммуникация между высшим руководством и организацией

k) как происходят или планируются изменения, как учитывалась целостность СМК

Аудиторы должны учитывать степень зрелости системы менеджмента качества организации, чтобы скорректировать время, необходимое для проведения интервью с высшим руководством. Организации, которые недавно внедрили СМК или сталкиваются с серьезными проблемами и изменениями, отличаются от тех, которые имеют стабильную и эффективную СМК.

Как и любое другое интервью, интервью с высшим руководством не является экзаменом. Во время интервью с высшим руководством не предполагается, что аудиторы будут запрашивать документальные доказательства для подтверждения предоставленной информации, которые могут быть собраны в ходе аудита.

Сбор и подтверждение доказательств

Evidence that confirms information gathered at top management interviews include:

Доказательства, подтверждающие информацию, полученную в ходе интервью с высшим руководством, включают:

- a) наличие и актуальность Политик и Целей,
- b) установление связи между Политиками и Целями, а также их интеграция в общие бизнес-процессы;
- c) получение доказательств того, что эти Политика и Цели являются эффективными и понятными для всей организации,
- d) определение того, являются ли Политика и Цели подходящими для постоянного совершенствования системы менеджмента качества и достижения удовлетворенности клиентов,
- e) определение того, предоставляются ли необходимые ресурсы,
- f) оценка того, как высшее руководство продвигает процессный подход и мышление, основанное на рисках, фокус на удовлетворенности клиентов и постоянном совершенствовании,
- g) определение того, как высшее руководство участвует в анализе результатов деятельности, и как планируются и выполняются принятые решения;
- h) определение того, поддерживают ли и реализуют ли другие руководящие должностные лица Цели в области качества. Может потребоваться проведение дополнительных собеседований и сбор подтверждающих доказательств.

Аудиторы должны проанализировать собранные доказательства, чтобы убедиться в полноте и точности информации и обеспечить достоверность сделанных выводов.

Несоответствия

В случае выявления несоответствия, связанного с пунктом 5 «Лидерство» или пунктом 9.3 «Анализ результатов деятельности», оно должно быть описано нейтрально и подкреплено



объективными доказательствами. В любом случае, как и в случае с любыми другими несоответствиями, они никогда не должны содержать личные суждения.

Аудиторы должны всегда помнить, что оценивается система менеджмента качества, а не люди, и что тактичность и открытость являются ключевыми качествами аудиторов. Это относится как к высшему руководству, так и ко всему остальному персоналу организации.

Отчёт по аудиту

Аудиторы должны подготовить свои отчеты по аудиту таким образом, чтобы они были пригодны для представления высшему руководству организации. Резюме аудиторского отчета является подходящим способом представления выводов аудита высшему руководству и ключевому персоналу организации. В резюме должны быть выделены основные выводы, как положительные, так и отрицательные, а также указаны возможности для улучшения.

Обратная связь по результатам аудита

Убедитесь, что высшее руководство проинформировано о процессе обратной связи по результатам аудита и процессе аудита. Это может включать предоставление ссылок на формы обратной связи и подачу жалоб.

Библиография

ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные понятия и терминология.

ISO 9004:2018 Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха.

ISO 10010 Менеджмент качества. Руководство по пониманию, оценке и улучшению культуры качества в организации.

Посетите наши веб-сайты ISO 9001 Auditing Practices Group или Accreditation and Assessment Practices - IAF, где вы найдете информацию о группах по практикам аудита ISO 9001, сможете загрузить введение, а также другие документы ISO 9001 APG и AAPG.

Отзывы пользователей приветствуются APG/AAPG и будут использованы для определения необходимости дополнительных руководящих документов, а также для пересмотра существующих.

Если вы желаете оставить свой отзыв, контактные данные секретаря группы также доступны на этих сайтах.

ОТКАЗ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящий документ не прошел процесс утверждения Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом ISO 176 или Международным форумом по аккредитации (IAF). Информация, содержащаяся в нем, предоставляется в образовательных и коммуникационных целях. Группа по практикам аудита ISO 9001 не несет ответственности за любые ошибки, упущения или другие обязательства, которые могут возникнуть в результате предоставления или последующего использования такой информации.

¹ Организационная культура и, более конкретно, культура качества, как определено, например, в стандарте ISO 10010 «Руководство по пониманию, оценке и улучшению организационной культуры качества»