ACCRÉDITATION SANS FRONTIÈRES

მართვის განხილვის პროცედურა

როგორ იხევს ASF-ის ხელმძღვანელობა უკან, მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, რომ იკითხოს, მუშაობს თუ არა მთელი სისტემა რეალურად

ASF-MGMTREVIEW-001-v2 · გამოქვეყნებული · 2026 წლის 12 სექტემბერი · 11 გვერდი

Paris · Geneva · Tbilisi

დოკუმენტის სახელი	ASF მართვის განხილვის პროცედურა
დოკუმენტის მიმართვა	ASF-MGMTREVIEW-001-v2
ვერსია / გამოცემა	ვერსია 2
სტატუსი	გამოქვეყნებული
გამოქვეყნების თარიღი	2026 წლის 12 სექტემბერი
გამოქვეყნების ადგილი	პარიზი, საფრანგეთი
გამომცემი ორგანო	ASF საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო, Accréditation Sans Frontières
ორიგინალის ენა	ინგლისური
ძალაში შესვლის თარიღი	2026 წლის 12 სექტემბერი
შემდეგი დაგეგმილი გადასინჯვა	2029 წლის 12 სექტემბერი
ცვლის	ვერსია 1

ეს არის დოკუმენტის **მართვის განხილვის პროცედურა** (ASF-MGMTREVIEW-001-v2) სრული ტექსტი. PDF არის კონტროლირებული ვერსია; ეს გვერდი გამოქვეყნებულია წასაკითხად, საძიებლად და ციტირებისთვის. ASF **დოკუმენტების ბიბლიოთეკის** ნაწილი.

წინასიტყვაობა

შიდა აუდიტი, ASF შიდა აუდიტის პროცედურის ქვეშ, ამოწმებს, სწორად სრულდებოდა თუ არა კონკრეტული პროცესი. ის არ სვამს უფრო დიდ კითხვას: ერთად აღებული, მუშაობს თუ არა მთელი სისტემა რეალურად, უმჯობესდება და არის თუ არა ადეკვატურად რესურსებით უზრუნველყოფილი? ეს სწორედ მართვის განხილვის დანიშნულებაა — განსაკუთრებული, სავალდებულო ფუნქცია, როგორც ISO 9001 Clause 9.3-ის, ისე ISO/IEC 17011-ის მართვის სისტემის მოთხოვნების თანახმად, რომლის განსაზღვრულ გრაფიკზე ფორმალურად ვალდებულებას ASF ამ დოკუმენტამდე არ იღებდა [1–2].

1. მიზანი და სიხშირე

ASF საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო ატარებს ფორმალურ მართვის განხილვას მინიმუმ ყოველ კალენდარულ წელს, განიხილავს ASF-ის ოპერაციებს მთლიანობაში და არა ნებისმიერ ცალკეულ პროცესს იზოლირებულად. ეს განზრახ უფრო ხშირია, ვიდრე სამწლიანი სტანდარტების გადასინჯვის ციკლი და შიდა აუდიტის პროგრამა, რადგან ხელმძღვანელობის დონის შემოწმება იმაზე, მუშაობს თუ არა სისტემა, არ უნდა ელოდოს იმდენ ხანს, რამდენსაც სრული ტექნიკური გადასინჯვა.

2. რატომ არის ნამდვილი განხილვა მნიშვნელოვანი: რეალური მტკიცებულება

ეს პროცედურა არ არის აგებული ვარაუდზე, რომ შეხვედრის გამართვა სახელწოდებით „მართვის განხილვა" თავისთავად ღირებულია. მმართველობის ეფექტურობის რეალური კვლევა აჩვენებს, რომ განსხვავება ნამდვილ განხილვასა და პროცედურულ განხილვას შორის გაზომვადია. McKinsey-ის კვლევამ დირექტორთა საბჭოს ეფექტურობის შესახებ დაადგინა, რომ დირექტორების 59 პროცენტი ტოპ-კვარტილის საბჭოებში აცხადებს, რომ მათმა ორგანიზაციამ მნიშვნელოვნად გაუსწრო თანატოლებს, შედარებით მხოლოდ 43 პროცენტთან ქვედა კვარტილის საბჭოებში — რეალური, არსებითი განსხვავება, პირდაპირ დაკავშირებული თავად მმართველობის ზედამხედველობის ხარისხთან და არა მხოლოდ ძირითად ბიზნესთან [3].

უფრო კონკრეტულად შესაბამისი იმისთვის, თუ როგორ არის სტრუქტურირებული ეს პროცედურა, C-suite ხელმძღვანელების დიდმა წლიურმა გამოკითხვამ დაადგინა, რომ ათიდან ცხრა თვლის, რომ მათი ორგანიზაციის განხილვისა და შეფასების პროცესი შეიძლება მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდეს — და ყველაზე ხშირად დასახელებული გაუმჯობესება იყო განხილვების გამოყენება არა მხოლოდ შედეგის შესაფასებლად, არამედ ნამდვილი შემდგომი მოქმედებისა და ქმედების მისაღწევად [4]. იმავე კვლევამ დაადგინა, რომ ხელმძღვანელების მნიშვნელოვანი ნაწილი კონკრეტულად ითხოვდა უფრო მკაფიო შემდგომ მოქმედებას განხილვის დროს წამოჭრილ საკითხებზე და არა მხოლოდ მათ კარგად წარმართულ განხილვას [4]. სწორედ ამიტომ განიხილავს ამ პროცედურის მე-4 ნაწილი დოკუმენტირებულ შედეგებსა და გადაწყვეტილებებს, როგორც მართვის განხილვის რეალურ აზრს და არა არასავალდებულო დასკვნით ფორმალობას.

> *განხილვა, რომელიც წარმოქმნის შესანიშნავ დისკუსიას და არანაირ გადაწყვეტილებებს, გარედან იდენტურად გამოიყურება იმ განხილვისგან, რომელიც საერთოდ არ მომხდარა — ამ კონკრეტულ ხარვეზზე შეფასებასა და ქმედებას შორის რეალური კვლევა ზუსტად არის მიზეზი, რის გამოც ეს პროცედურა დაიწერა ისე, როგორც დაიწერა.*

3. განხილვის შენატანები

ISO 9001 Clause 9.3-ის მოთხოვნების შესაბამისად, რომელიც მართვის განხილვისგან მოითხოვს რეალურ შენატანებს — იმას, რაც ნამდვილად უნდა იქნეს განხილული და არა მხოლოდ ფორმალურად აღიარებული — ყოველი წლიური განხილვა იკვლევს შემდეგს [1]:

- წინა მართვის განხილვიდან წარმოქმნილი ქმედებების სტატუსს — ნამდვილად დასრულდა ისინი და არა უბრალოდ დაფიქსირდა, როგორც დაგეგმილი
- მიგნებებს ყოველი შიდა აუდიტიდან, ჩატარებული ბოლო განხილვის შემდეგ, ASF შიდა აუდიტის პროცედურის ქვეშ, მათ შორის ნებისმიერ ტენდენციას რამდენიმე აუდიტის დაკვირვებებში
- უახლესი გარე განხილვის შედეგს დოკუმენტის „როგორ შეიმუშავებს და გადასინჯავს ASF სტანდარტებს" 7.5 ნაწილის ქვეშ
- აგრეგირებულ სენტინელური მოვლენის მონაცემებსა და ტენდენციებს, ASF სენტინელური მოვლენის პოლიტიკის საკუთარი აგრეგირებული სწავლის ფუნქციის ქვეშ
- საჯარო საჩივრების მოცულობას, დადასტურების მაჩვენებელს და რეაგირების დროის დაცვას, ASF საჯარო საჩივრებისა და უკუკავშირის პოლიტიკის ქვეშ
- ნებისმიერ შეუსაბამობასა და მაკორექტირებელ ქმედებას, გახსნილს ASF შიდა შეუსაბამობისა და მაკორექტირებელი ქმედების პროცედურის ქვეშ, და იყო თუ არა მაკორექტირებელი ქმედებები ვერიფიცირებული, როგორც ეფექტური
- რჩება თუ არა ASF-ის მიმდინარე რესურსები — პერსონალი, გამომკვლევლის შესაძლებლობა, ფინანსური მდგომარეობა — ადეკვატური ASF-ის რეალური მიმდინარე ოპერაციების მოცულობისა და სირთულისთვის
- გაუმჯობესების ნამდვილ შესაძლებლობებს, იდენტიფიცირებულს ზემოაღნიშნულიდან ნებისმიერის მეშვეობით, არ შემოიფარგლება პრობლემებით, რომლებიც უკვე ფორმალურად იყო წამოჭრილი

4. განხილვის შედეგები

მართვის განხილვა, რომელიც არ წარმოქმნის გადაწყვეტილებებს, რეალურად არაფერი გადაუხედავს.

ISO 9001-ის საკუთარი მოთხოვნის შესაბამისად, რომ მართვის განხილვამ წარმოქმნას რეალური შედეგები და არა მხოლოდ ჩანაწერი იმის შესახებ, რომ შეხვედრა შედგა [1], ყოველი განხილვა წარმოქმნის დოკუმენტირებულ გადაწყვეტილებებს შემდეგ საკითხებზე:

- ნებისმიერ გაუმჯობესების შესაძლებლობაზე, რომელზეც საბჭომ გადაწყვიტა იმოქმედოს, და როდისთვის
- ნებისმიერ საჭიროებაზე შეიცვალოს ASF-ის საკუთარი მართვის სისტემა — მათ შორის ეს პროცედურა, შიდა აუდიტის პროცედურა ან ნებისმიერი სხვა მმართველი დოკუმენტი — იდენტიფიცირებული განხილვის მეშვეობით
- ნებისმიერ რესურსის საჭიროებაზე, იდენტიფიცირებულზე, როგორც ნამდვილად აუცილებელზე, გადაწყვეტილებით, თუ როგორ იქნება ის განხილული

> *სადაც განხილვის შენატანი ავლენს რეალურ პრობლემას და განხილვის შედეგი არ შეიცავს შესაბამის გადაწყვეტილებას, ეს ხარვეზი თავადაც ღირს შემდეგ განხილვაზე კითხვის ღირსი — მართვის განხილვა, რომელიც მხოლოდ დამშვიდებას წარმოქმნის, თავის საქმეს არ აკეთებს.*

5. კავშირი სხვა ASF პროცესებთან

- შიდა აუდიტი (ASF შიდა აუდიტის პროცედურა) აწვდის მიგნებებს მართვის განხილვას; მართვის განხილვა არ ცვლის და არ იმეორებს თავად აუდიტს
- გარე განხილვა (დოკუმენტის „როგორ შეიმუშავებს და გადასინჯავს ASF სტანდარტებს" 7.5 ნაწილი) აწვდის თავის შედეგს მართვის განხილვას, როგორც ერთ შენატანს რამდენიმეს შორის და არა როგორც ASF-ის საკუთარი შიდა რეფლექსიის შემცვლელს
- კონკრეტული შეუსაბამობა სწორდება ASF შიდა შეუსაბამობისა და მაკორექტირებელი ქმედების პროცედურის მეშვეობით; მართვის განხილვა იკვლევს ტენდენციას, რომელსაც ეს კორექციები დროთა განმავლობაში ქმნის და არა თავად ინდივიდუალურ კორექციას

ცნობარები

1. საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაცია. ISO 9001:2015, Quality Management Systems — Requirements, Clause 9.3 (Management Review). Geneva: ISO; 2015.
2. საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაცია. ISO/IEC 17011:2017, Conformity Assessment — Requirements for Accreditation Bodies Accrediting Conformity Assessment Bodies. Geneva: ISO; 2017.
3. Board Intelligence, მითითებით McKinsey-ის კვლევაზე დირექტორთა საბჭოს ეფექტურობისა და ორგანიზაციული უპირატესობის შესახებ. როგორ ეფექტურად ვმართოთ დირექტორთა საბჭო. 2026.
4. PwC და The Conference Board. დირექტორთა საბჭოს ეფექტურობა: C-suite-ის გამოკითხვა. Governance Insights Center. 2026.

დანართი A — მართვის განხილვის ჩანაწერი

> *ივსება საბჭოს მიერ ყოველი წლიური მართვის განხილვის დასრულებისას.*

დაფარული განხილვის პერიოდი: _____

განხილვის თარიღი: _____

დამსწრე საბჭოს წევრები: _____

განხილული შენატანები

- ☐ წინა განხილვის ქმედებების სტატუსი
- ☐ შიდა აუდიტის მიგნებები ბოლო განხილვის შემდეგ
- ☐ გარე განხილვის შედეგი (თუ გამოსაყენებელია ამ პერიოდში)
- ☐ სენტინელური მოვლენის აგრეგირებული მონაცემები
- ☐ საჯარო საჩივრების მონაცემები
- ☐ შეუსაბამობისა და მაკორექტირებელი ქმედების სტატუსი
- ☐ რესურსების ადეკვატურობა

გადაწყვეტილებები და ქმედებები

_____

_____

შემდეგი განხილვა დაგეგმილია: _____

ინდექსი

წლიური სიხშირე, 1

დირექტორთა საბჭოს უპირატესობა (რეალური მტკიცებულება), 2

შემდგომი მოქმედება (რეალური ხარვეზი), 2, 4

განხილვის შენატანები, 3

განხილვის შედეგები, 4

ტოპ-კვარტილისა და ქვედა კვარტილის საბჭოები, 2

ეს პროცედურა არსებობს იმისთვის, რომ ASF-ის ხელმძღვანელობა იკვლევდეს მთელ სისტემას მინიმუმ იმდენად ხშირად, რამდენადაც სისტემა სთხოვს აკრედიტებულ ორგანიზაციებს საკუთარი თავის შესწავლას — და წარმოქმნიდეს რეალურ გადაწყვეტილებებს, როცა ამას აკეთებს და არა მხოლოდ კარგად დოკუმენტირებულ საუბარს.