

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
«РЕГИСТР-КОНСАЛТИНГ»**



Учебное пособие

«Внутренний аудит системы менеджмента»

**Санкт Петербург
2004 г.**

Рассмотрено и рекомендовано к изданию Учебно-Методическим Советом
Учебно-Методического Центра «Регистр-Консалтинг»

Составители:

кандидат технических наук, доцент

Н.А. Шичков

кандидат технических наук

Е.Г. Орлова,

Д.А. Семибратов.

Ответственный редактор:

кандидат технических наук, доцент

Н.А. Шичков

Рецензенты:

Кандидат технических наук

О.А. Марцынковский,

Кандидат технических наук, доцент

Ю.Ф. Шеханов.

Настоящее пособие предназначено для внутренних аудиторов системы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда или других систем менеджмента, руководителей аудиторских групп, специалистов предприятий, отвечающих за организацию и проведение внутренних аудитов систем менеджмента.

Пособие составлено с целью помочь разработать и внедрить процесс внутреннего аудита организациям, внедряющим систему менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000, систему экологического менеджмента (МС ИСО 14001:96) или другие системы менеджмента.

В пособии содержатся общие сведения об аудитах систем менеджмента, а также рекомендации по организации и осуществлению процесса внутреннего аудита с учётом руководящих указаний МС ИСО 19011:2002.



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Рекомендации по аудиту (МС ИСО 19011:2002).	5
2. Термины и определения	5
3. Классификация аудитов	9
4. Назначение внутреннего аудита.	16
5. Принципы аудита	17
6. Менеджмент программы аудита	19
6.1 Планирование аудитов.	21
6.2 Ресурсы по программе аудита.	22
6.3 Процедура по программе аудита.	22
6.4 Записи по программе аудита	23
6.5 Мониторинг и анализ программы аудита	24
7. Проведение аудита	25
7.1 Начало аудита.	26
7.2 Проведение анализа документов	26
7.3 Подготовка к проведению аудита на местах.	27
7.4 Вступительное совещание	32
7.5 Сбор и проверка информации	33
7.6 Формирование наблюдений аудита	34
7.7 Градация несоответствий	38
7.8 Подготовка заключений по результатам аудита	39
7.9 Заключительное совещание	40
7.10 Подготовка отчета по аудиту	40
7.11 Завершение аудита	41
8. Методы и техника работы аудитора	42
9. Оценка и поддержание компетентности аудиторов	52
10. Сертификация внутренних аудиторов	55
Литература	57



ВВЕДЕНИЕ

Системы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, а также системы менеджмента рисков, должны периодически подвергаться внутренним аудитам. Внутренний аудит является одним из инструментов менеджмента для мониторинга и проверки результативности внедрения и функционирования системы.

Внедрив систему менеджмента, руководство организации должно интересоваться, как она функционирует, где происходят сбои в системе, и оценивать её результативность. Результаты внутренних аудитов предоставляют такого рода информацию для анализа со стороны руководства организации, что позволяет разработать корректирующие действия и выявить возможности улучшения, как отдельных процессов, так и системы в целом.

Целью проведения внутренних аудитов является проверка того, что система менеджмента:

- а) соответствует установленным требованиям,
- б) результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

Таким образом, объектом внутреннего аудита является вся система менеджмента, а не деятельность конкретных сотрудников организации.

Сокращения, принятые в настоящем пособии:

СМ – система менеджмента;

ИСО - международная организация по стандартизации,

МС - международный стандарт.



1. Рекомендации по аудиту (МС ИСО 19011:2002).

Рекомендации по организации процесса аудита содержатся в МС ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

Данные рекомендации применяются также при проведении проверок систем менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда (на соответствие OHSAS 18001:99), систем управления рисками при производстве пищевых продуктов (НАССР) и в морском судоходстве (ISM Code), а также могут быть применены при аудите других систем менеджмента.

2. Термины и определения

В Международном стандарте ИСО 19011:2002 используются приведенные ниже термины и определения.

Аудит (проверка) - систематический, независимый и документированный процесс получения *свидетельств аудита* и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных *критериев аудита*.

Отметим, что внутренний аудит является одним из процессов системы менеджмента и, следовательно, управление им должно осуществляться в соответствии с циклом PDCA (Планирование – Выполнение - Контроль – Корректировка).

Критерии аудита - совокупность политик, процедур или требований (на соответствие которым производится проверка).

В зависимости от целей аудита в качестве критериев аудита могут использоваться международные стандарты, внутренние нормативные документы (документированные процедуры, рабочие инструкции), планы, программы, контракты и другая документация системы менеджмента организации.

Примечание. Критерии аудита используются в качестве требований, с которым сравниваются свидетельства аудита.



Свидетельство аудита - записи, изложение фактов или другая информация, которая связана с критериями аудита и может быть проверена (т.е. это информация собранная и проверенная в ходе аудита).

Примечание. Свидетельства аудита могут быть качественными или количественными.

Наблюдения аудита - результат оценки свидетельства аудита в соответствии с критериями аудита.

Примечание. Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита, а также на возможности улучшения.

До выхода МС ИСО 19011:2002 термин «Наблюдение» обычно использовался для обозначения свидетельств аудита, которые не были подкреплены достаточными доказательствами для их классификации в качестве «Несоответствий». В МС ИСО 19011:2002 под понятие «Наблюдение» подпадают все свидетельства аудита, классифицированные относительно критериев аудита. Тем организациям, которые использовали в своей системе менеджмента данный термин в прежней редакции, рекомендуется изменить терминологию. В настоящем пособии для обозначения свидетельств аудита, которые не подкреплены достаточными доказательствами для их классификации в качестве несоответствий, применен термин «Замечание».

Заключение по результатам аудита - выходные данные аудита, предоставленные аудиторской группой после рассмотрения целей аудита и всех наблюдений аудита.

На рис. 1 показана схема образования заключения по результатам аудита.

Таким образом, информация, собранная в ходе аудита, после проверки становится свидетельством аудита.

Свидетельства аудита оцениваются на степень их соответствия критериям аудита, в результате оценки образуются наблюдения аудита, указывающие на соответствие, несоответствие или возможность улучшения.

По результатам анализа всех наблюдений аудита формируется заключение по результатам аудита.

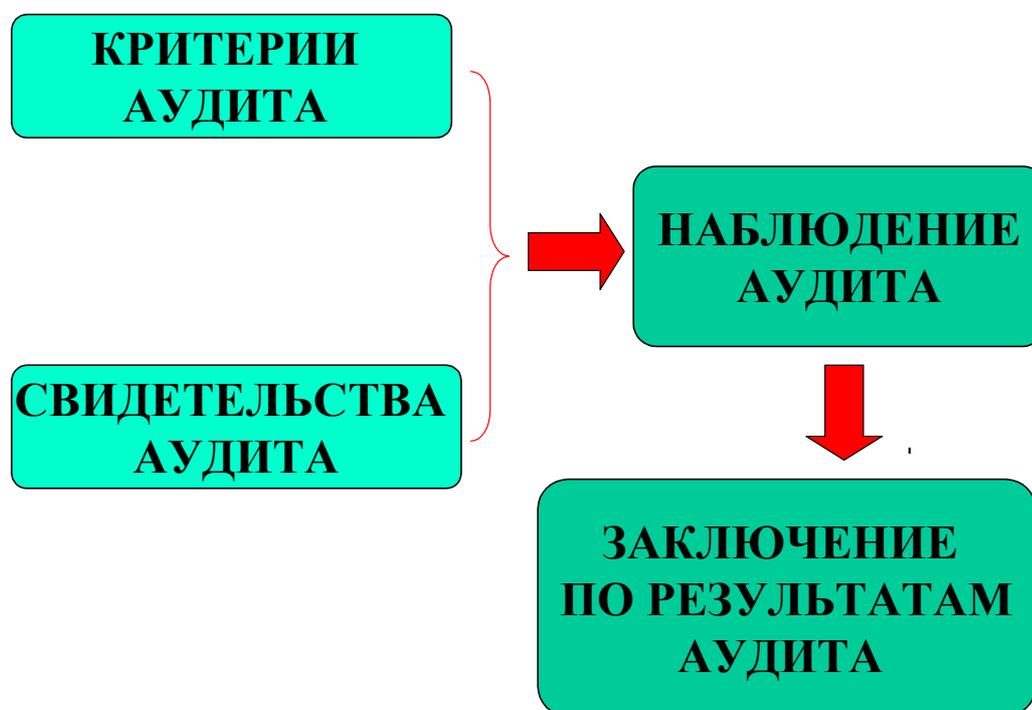


Рис. 1. Образование заключения по результатам аудита.

Заказчик аудита - организация или лицо, заказавшее аудит.

Примечание. Заказчиком может быть проверяемая организация или любая другая организация, которая имеет регламентирующее или контрактное право на заказ аудита.

При внутреннем аудите заказчиком аудита является сама проверяемая организация в лице её руководства.

Проверяемая организация - организация, подвергающаяся аудиту.

Аудитор - лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита.

Аудиторская группа - один или несколько аудиторов, проводящих аудит, которым, при необходимости, помогают *технические эксперты*.



Внутренний аудит системы менеджмента

Примечание 1. Один из аудиторов, входящих в аудиторскую группу, назначается ее руководителем.

Примечание 2. Аудиторская группа может включать аудиторов, проходящих подготовку (стажеров).

Технический эксперт - лицо, предоставляющее аудиторской группе специальные знания или опыт.

Примечание 1. Специальные знания или опыт – это то, что относится к организации, процессу или деятельности, подлежащей проверке, языку или культуре страны.

Примечание 2. Технический эксперт не выступает в качестве аудитора в аудиторской группе. (Технический эксперт является членом аудиторской группы, но он не вмешивается в ход аудита, не задаёт вопросов проверяемым, он только предоставляет свои знания по просьбе аудиторов).

Программа аудита - совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки и направленных на достижение определенной цели.

Примечание. Программа аудита включает все виды деятельности, необходимые для планирования, организации и выполнения аудитов.

План аудита - описание видов деятельности и мероприятий аудита. (План аудита составляется для каждого конкретного аудита).

Объем аудита - содержание и границы аудита.

Примечание. Объем обычно включает описание физического расположения организационных единиц, деятельности и процессов, а также охватываемый период времени.



3. Классификация аудитов

Аудиты могут быть классифицированы по виду, по стадиям, по объекту и по методу проведения (рис. 2).

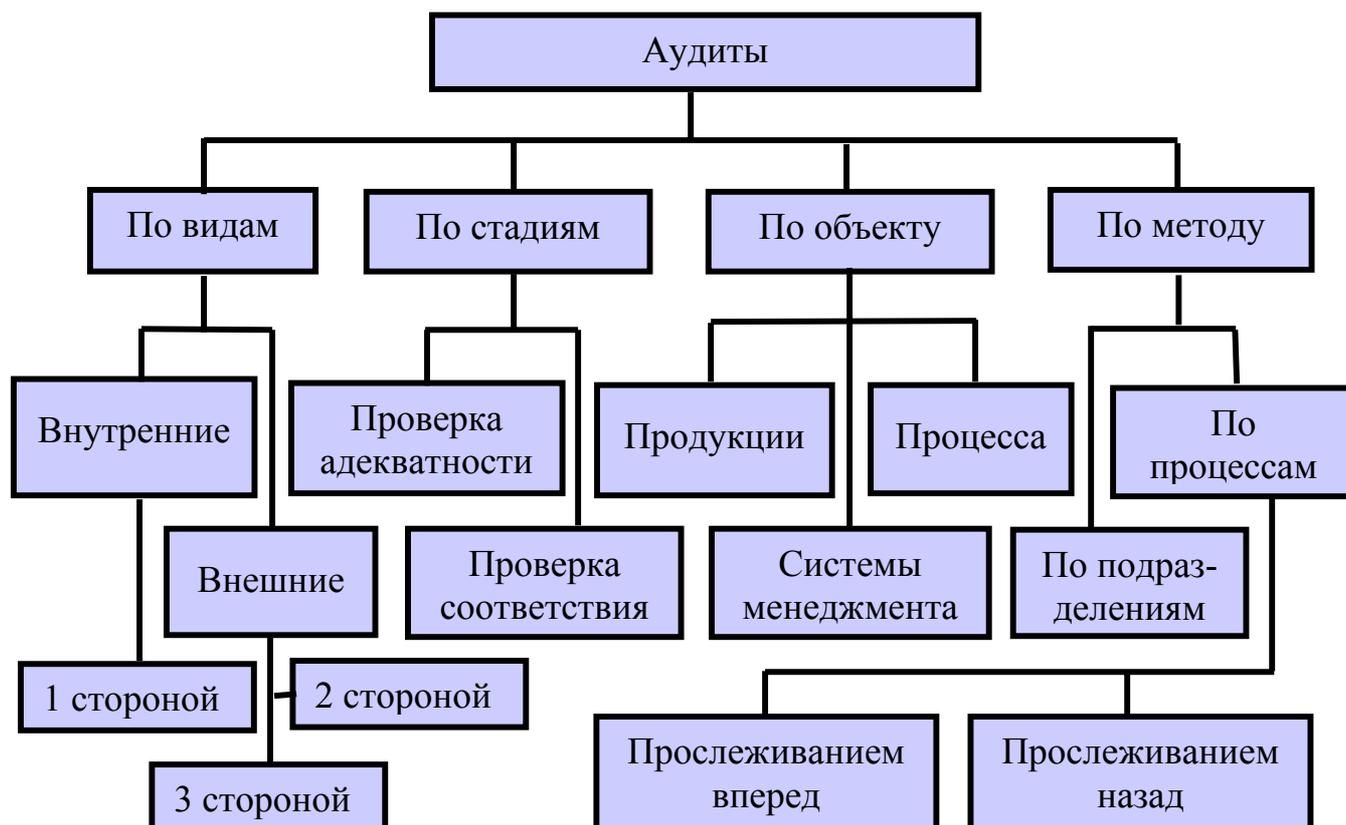


Рис. 2. Классификация аудитов.

Виды аудитов

Аудиты могут быть внутренними и внешними (рис. 3).

Аудит ПЕРВОЙ стороной (внутренний аудит)

Это аудит, проводимый организацией у себя же, т.е. внутренняя проверка, требующая от организации обследования ее собственных систем, процедур и работ, чтобы удостовериться в их адекватности и соответствии. Он представляет руководству информацию о том:



Внутренний аудит системы менеджмента

- выполняются ли его приказы, распоряжения, директивы,
- так ли система действенна и результативна, как ей следует быть,
- где система даёт сбои.

Внутренний аудит позволяет обеспечить "каналы связи" по всей организации и выявить возможности улучшения. Отметим, что внутренний аудит производится необязательно на одной площадке. Внутренние проверки могут проводиться, например, в филиалах.

Организация руководит своей внутренней проверкой и демонстрирует, что её система менеджмента соответствует требованиям применимого стандарта. Однако можно ожидать, что результаты внутреннего аудита будут рассматриваться с определенным скептицизмом сторонними организациями. Тем не менее, внутренние аудиты можно использовать в процессе подготовки к сертификации для определения, как продвигается организация к проверке второй и третьей стороной.

Аудит ВТОРОЙ стороной

Это проверка организации от имени потребителя или другой заинтересованной стороны. Цель аудита второй стороной - получить достаточную информацию о системе менеджмента организации для обеспечения уверенности потребителя в том, что его специфические требования будут выполняться гарантировано и стабильно.

Важно, чтобы аудит проводился профессионально и достоверно отражал результативность системы менеджмента организации. Необходимо помнить, что результаты аудита повлекут коммерческие решения, которые могут повлиять на будущее обеих организаций. Поэтому он должен быть проведен квалифицированным обученным персоналом, что является гарантией получения достоверной информации.

Неудобством для небольших организаций будет являться то, что они могут в течение короткого периода времени подвергаться нескольким проверкам, проводимыми второй стороной. Часто могут иметь место различные интерпретации или различия в требованиях.

Аудит второй стороной может проводиться независимой организацией (например, органом по сертификации или консалтинговой компанией), но это будет аудит от имени заинтересованной стороны, если эта сторона



Внутренний аудит системы менеджмента

выступает в роли заказчика аудита и, соответственно, получает от проверяющей организации отчет по результатам проверки.

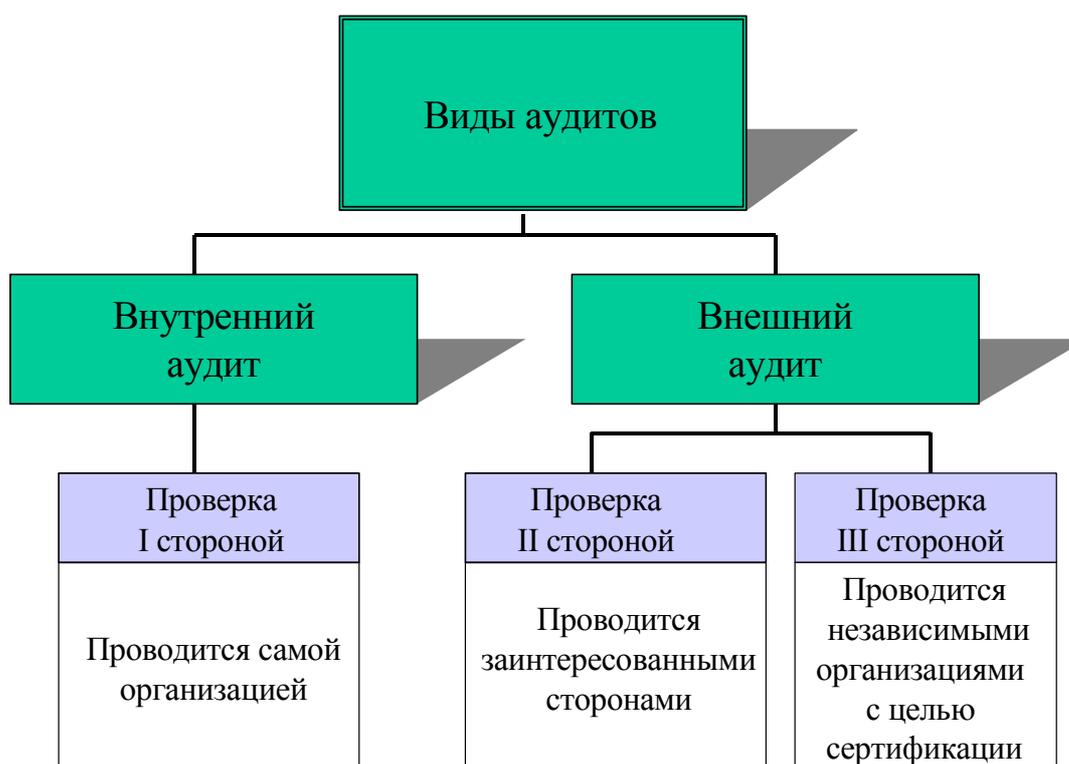


Рис. 3. Виды аудитов.

Аудит ТРЕТЬЕЙ стороной

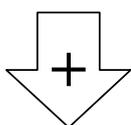
Это проверка, проводимая внешней независимой организацией (третьей стороной). Чаще всего оценка третьей стороной применяется с целью сертификации.

Как и аудит второй стороной, аудит третьей стороной предъявляет особые требования, как к аудитору, так и к проверяемой организации. Аудитор должен быть профессиональным и компетентным, чтобы результаты аудита точно и справедливо отражали состояние системы менеджмента.

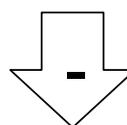
Внешние аудиты имеют свои положительные и отрицательные стороны по сравнению с внутренними аудитами (рис. 4).



Положительные и отрицательные стороны внешних аудиторских проверок



- уровень объективности
- эффективность работы
- воздействие критики
- квалификация аудиторов
- реклама предприятия
- демонстрация
- точность определения расходов



- незнание традиций предприятия
- предубежденность к “чужакам”
- незнание неформальных лидеров
- использование конфиденциальной информации
- дефицит времени
- выборочность проверок

Рис. 4. Положительные и отрицательные стороны внешних аудитов

К **положительным** сторонам внешних аудитов относятся:

- более высокий уровень объективности (поскольку это «взгляд со стороны»);
- большая эффективность работы (поскольку внешний аудит проводится аудиторами высокой квалификации);
- позитивное воздействие критики на проверяемую организацию;
- более объективная оценка проверяемой системы за счет более высокой квалификации аудиторов;



Внутренний аудит системы менеджмента

- возможность использования результатов внешних аудитов проверяемой организацией в рекламных целях;

- возможность использования результатов внешних аудитов для демонстрации результативности и соответствия системы менеджмента установленным требованиям;

- точность определения расходов.

К **отрицательным** сторонам внешних аудитов относятся:

- незнание традиций предприятия;

- предубежденность персонала проверяемой организации к “чужакам”, и как следствие, возможность сокрытия информации;

- незнание неформальных лидеров затрудняет получение необходимой информации;

- вероятность использования аудитором конфиденциальной информации, полученной в ходе аудита;

- ограниченные сроки аудита не дают возможности аудитору досконально проверить всю систему, и, следовательно, заключение по результатам аудита основывается на выборке из имеющейся информации.

Стадии аудита

Внутренние аудиты, также как и внешние, обычно имеют две стадии: проверка адекватности и проверка соответствия.

Проверка адекватности

Определяется степень, с которой документированная система адекватна требованиям применимого стандарта.

Проверка адекватности может выполняться путём:

- Рассмотрения требований соответствующего стандарта с определением тех частей документированной системы, которые относятся к данным требованиям.
- Проработки пункт за пунктом документированной системы и сопоставление с применимыми требованиями стандарта.



Внутренний аудит системы менеджмента

У всех проверок третьей стороной и многих проверок второй стороной следующая стадия проверки зависит от результатов первой стадии, поскольку, если документация системы менеджмента неадекватна требованиям применимого стандарта, то нет смысла проверять соответствует ли деятельность на местах требованиям, установленным в этой документации.

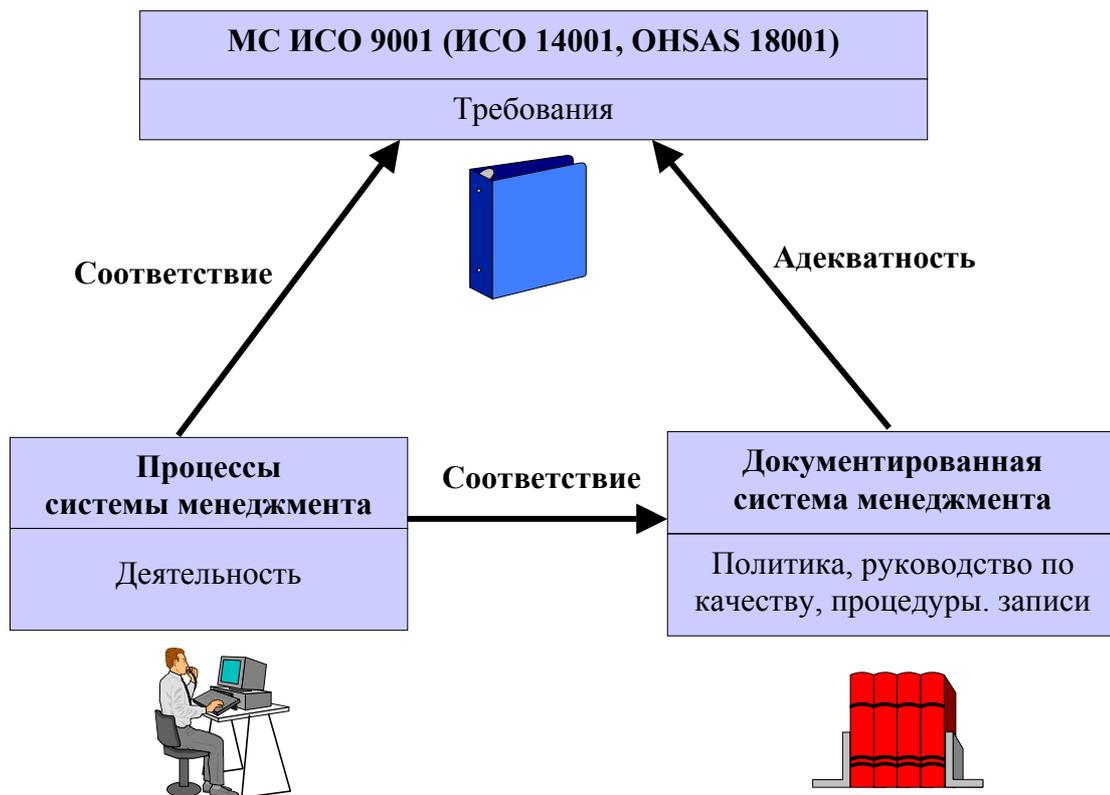


Рис. 5. Стадии аудита системы менеджмента.

Проверка соответствия

Эта проверка, признанная установить степень, с которой документированная система понимается, внедрена и поддерживается работниками.

В тех случаях, когда применимый стандарт не требует для осуществления той или иной деятельности разрабатывать документированную процедуру, проверка соответствия производится относительно применимых требований стандарта.



Объекты аудита

Объектами аудита могут быть продукция, процесс или система менеджмента.

Аудит продукции - предназначен для проверки соответствия фактических характеристик продукции установленным требованиям.

Аудит процесса - предназначен для оценки соответствия процесса установленным требованиям. При этом проверяется способность процесса обеспечить достижение запланированных результатов.

Наиболее распространенными являются проверки специальных процессов (сварки, литья, термической обработки и т.п., а также большинство процессов оказания услуг), т.е. процессов, недостатки которых не могут быть выявлены последующим измерением продукции (результата процесса), а выявляются только после начала использования продукции.

Аудит системы менеджмента - предназначен для определения соответствия системы установленным требованиям.

По сравнению с аудитами продукции и процессов это наиболее сложный аудит, связанный с получением и анализом большого объема информации.

Методы аудита

В зависимости от специфики системы менеджмента организации, а также с целью оптимизации затрат и достижения задач программы аудита, его можно планировать (строить) по следующим схемам:

- аудит **деятельности подразделений**, обследуя все процессы в которых оно задействовано.

Недостатком данного метода является отсутствие прослеживаемости взаимодействия между подразделениями в рамках процессов системы менеджмента.

- аудит **взаимодействия процессов** системы менеджмента, обследуя последовательно каждый процесс в разных подразделениях организации.

Аудитор имеет возможность «проследить» весь процесс с учётом структуры организации и получить информацию о взаимодействии подразделений в рамках процессов.



Недостатком данного метода является необходимость дополнительных затрат времени на перемещение аудиторской группы из подразделения в подразделение при отслеживании цепочки процессов. Кроме того, из поля зрения неопытного аудитора могут выпасть вспомогательные процессы (управление документами, записями и т.п.)

На практике наиболее часто применяется комбинированный метод, при котором аудит проводится по подразделениям, но для аудита выбираются несколько конкретных объектов (проекты, контракты, изделия и т.п.). При проверке различных подразделений аудиторы прослеживают взаимодействие процессов, относящихся к данному объекту аудита.

Обследование объекта аудита проводится по одной из следующих схем:

прослеживание вперед - обследование от начала процесса до его результата или до заданной точки;

прослеживание назад - обследование от результата процесса к его началу;

частичное прослеживание - обследование проводится, начиная с произвольно выбранной точки процесса вперед или назад.

4. Назначение внутреннего аудита.

Регулярное проведение внутренних аудитов позволяет:

а) **обеспечить соответствие системы менеджмента требованиям** соответствующего стандарта и требованиям, установленным самой организацией в документированных процедурах, стандартах предприятия, инструкциях и другой нормативно-технической документации;

б) **предоставить уверенность руководству и заинтересованным сторонам в результативности системы менеджмента:** внутренний аудит обеспечивает обратную связь, представляя руководству объективную информацию о том, как функционирует система.

в) **выявить оперативные проблемы:** во время проведения проверки любой системы, аудитор имеет благоприятную возможность для того, чтобы заметить сложности в исполнении системой требований, или проблемы в самой системе, или в процедурах;



г) **обеспечить обратной связью для проведения корректирующих действий:** в ходе внутреннего аудита выявляются несоответствия установленным требованиям, затем разрабатываются и осуществляются корректирующие действия для устранения причин выявленных несоответствий;

д) внутренний аудит является **действенным инструментом отладки системы** на стадии ее внедрения: проведение аудитов на стадии внедрения и подготовки системы менеджмента к сертификации помогает «запустить» систему и выявить, где система даёт сбой.

Целью внутренних аудитов **не является поиск и наказание виновных**. Необходимо донести этот факт до всего персонала организации, поскольку защитная реакция на любые проявления внешнего контроля не способствует получению объективной информации. Опасаясь возможного наказания, сотрудники могут скрывать или искажать необходимые сведения, и в этом случае результаты аудита не предоставят объективной информации о функционировании системы. Важно, чтобы такой подход не был просто декларацией о намерениях. Обманув доверие людей однажды, трудно завоевать его в будущем.

5. Принципы аудита

При подготовке и проведении аудита необходимо руководствоваться определёнными принципами. Приверженность этим принципам является необходимым условием получения достаточной, достоверной и объективной информации по результатам аудита. В МС ИСО 19011:2002 представлены принципы, относящиеся к аудиторам и к процессу проверки.

К принципам, которыми должны руководствоваться **аудиторы** относятся:

- 1) *Этичное поведение – основа профессионализма.*
- 2) *Добросовестное изложение – обязательство правдиво и точно представлять отчет.*
- 3) *Должное профессиональное внимание – приложение усердия и рассудительности при проведении аудита.*
- 4) *Позитивный подход – в ходе определения соответствия, стремление и нацеленность принести заказчику результатами аудита добавленную стоимость в процессе.*



Принципы, относящиеся к процессу проверки:

1) Независимость – основа беспристрастности аудита и объективности заключений по результатам аудита.

Для обеспечения объективности результатов аудита аудиторы должны быть независимыми от проверяемой деятельности и свободными от пристрастий и конфликтов интересов.

2) Подход, базирующийся на доказательствах – рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений по результатам аудита.

Только проверенная информация может стать свидетельством аудита, поэтому для получения достоверной информации аудитор должен стараться использовать различные методы сбора информации и несколько источников информации.

Кроме вышеуказанных принципов необходимо отметить некоторые **организационные принципы** аудита:

1) Принцип единообразия означает, что аудит осуществляется в соответствии с процедурой, официально установленной руководством организации с тем, чтобы обеспечить его объективность, сопоставимость и прослеживаемость. Использование в организации единых форм представления результатов аудита облегчает анализ данных, полученных в ходе серии аудитов.

2) Принцип системности означает, что планирование и проведение аудитов по различным процессам системы менеджмента должны осуществляться с учетом их взаимосвязи.

3) Принцип документированности означает, что проведение каждого конкретного аудита строго документируется с тем, чтобы обеспечить объективность аудита, сохранность информации о фактическом состоянии объекта аудита, а также возможность дальнейшего анализа результатов аудита.

4) Принцип открытости означает, что каждый конкретный аудит планируется, и аудируемое подразделение (должностное лицо) заранее уведомляется о времени проведения аудита с тем, чтобы исключить возможность уклонения персонала от предоставления требуемых данных или отсутствия сотрудников на рабочих местах в момент проверки.



5) **Принцип регулярности** означает, что аудиты проводятся с установленной периодичностью с тем, чтобы все процессы системы менеджмента и все подразделения организации были предметом постоянного анализа и оценивания со стороны руководства. Интервалы между аудитами организация устанавливает сама с учётом статуса и важности проверяемых процессов, результатов предыдущих аудитов, а также динамики развития организации.

6. Менеджмент программы аудита

Программа аудита может включать один или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки. Однако программа аудита представляет собой не просто годовой график аудитов, *а все виды деятельности, необходимые для планирования и организации аудитов, а также предоставления ресурсов, обеспечивающих их результативное и эффективное выполнение в конкретные сроки.*

В программе аудита должны быть определены:

- цели и объём программы,
- ответственность по программе аудита в целом и по отдельным аудитам,
- процедуры, в соответствии с которыми должны проводиться аудиты.

Руководство организации должно назначить лиц, **ответственных за менеджмент программы аудита**, и предоставить им полномочия необходимые для установления программы аудита, обеспечения необходимыми ресурсами, реализации, мониторинга, анализа и улучшения программы.

В ответственность лиц, осуществляющих менеджмент программы аудита, входит:

- определение целей и объема программы аудита, а также процедур, в соответствии с которыми должен осуществляться внутренний аудит;
- определение ответственности при проведении аудитов (руководителя аудиторской группы, аудиторов, стажёров и технических экспертов);



Внутренний аудит системы менеджмента

- обеспечение ресурсами, необходимыми для планирования, реализации, мониторинга и улучшения программы аудитов;
- обеспечение выполнения программы аудита и ведения соответствующих записей по программе аудита;
- мониторинг, анализ и улучшение программы аудита.

Рисунок 6 иллюстрирует применение цикла PDCA к менеджменту программы аудита.

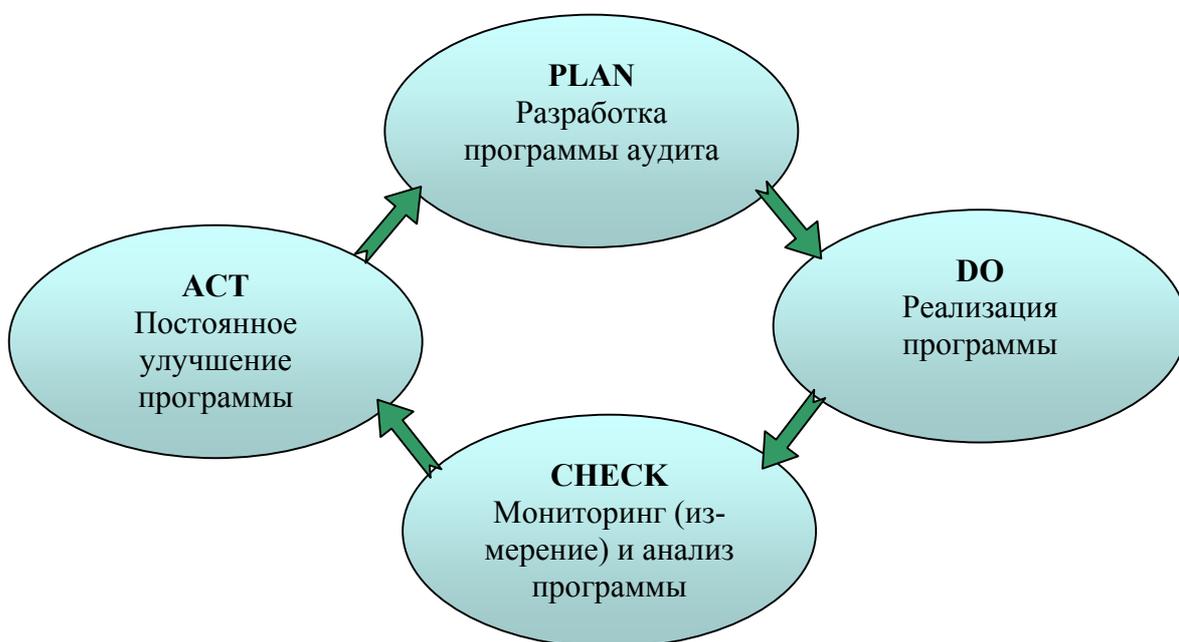


Рис.6. Применение цикла PDCA к менеджменту программы аудита

В крупных организациях уже на стадии разработки и внедрения системы менеджмента целесообразно предусмотреть создание службы внутреннего аудита. Создание такой службы отвечает интересам организации и является свидетельством понимания руководством организации значения аудита системы.

Служба внутреннего аудита укомплектовывается сотрудниками, имеющими опыт практической работы и прошедшими специальное обучение.

Функции, ответственность и полномочия сотрудников устанавливаются в процедуре по внутреннему аудиту и должностных инструкциях.



6.1 Планирование аудитов.

На стадии планирования лица, ответственные за менеджмент программы аудита, определяют цели и объём программы аудита, а также ответственность, ресурсы и процедуры по программе.

Цели программы аудита – это не цели конкретных аудитов, а цели серии аудитов, т.е. программы в целом. Для внутреннего аудита целями программы аудитов могут быть, например: «определить соответствие системы менеджмента требованиям стандарта (законодательным требованиям)» или «определить области возможного улучшения деятельности».

Объём программы аудита, т.е. какие конкретно процессы и подразделения и в какие сроки будут подвергаться проверке. Объём программы аудита зависит от размера, типа и сложности процессов организации.

Можно планировать проверки на календарной основе, когда конкретные процессы и подразделения проверяются через регулярные интервалы времени.

Кроме периодических проверок, могут потребоваться дополнительные проверки. На необходимость дополнительных проверок могут указывать:

- Результаты анализа предыдущей программы аудита,
- Несоответствия, выявленные в ходе конкретных аудитов, что требует проведения внеочередной проверки для подтверждения результативности предпринятых корректирующих действий,
- Существенные изменения в структуре или деятельности организации. В случаях реорганизации предприятия, внедрения новых технологических или административных процессов, новых процедур необходимо предусмотреть дополнительные аудиты для проверки соответствия новых видов или способов деятельности установленным требованиям.

При определении объёма программы аудита необходимо учитывать следующие факторы:

- Действующие программы, проекты, контракты.



- Вероятность внешней проверки. В качестве подготовки к внешнему аудиту разумно провести внеочередную внутреннюю проверку организации.
- Результаты анализа данных, указывающие на возможность потенциальных проблем.

Изучение этих факторов покажет, требуется ли проверка деятельности конкретного подразделения или нет.

При определении сроков конкретных аудитов необходимо учитывать, какая конкретно информация требуется и к какому времени, а также возможность присутствия проверяемых на месте, предстоящие кадровые перемещения сотрудников и др.

6.2 Ресурсы по программе аудита.

Организация должна на стадии планирования аудитов определять, какие потребуются ресурсы по программе аудита и обеспечить их выделение.

При определении ресурсов необходимо учитывать:

- Персонал для проведения внутренних аудитов. Для обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности в небольших организациях, возможно, потребуется пригласить для проведения аудитов сторонних специалистов.
- Ресурсы для обеспечения аудиторов методическими пособиями, справочными документами, инструкциями, формами регистрации информации.
- Ресурсы для обеспечения командировочных расходов.
- Ресурсы, необходимые для оценки и поддержания компетентности аудиторов и улучшения их деятельности. Например, ресурсы, необходимые для организации обучения аудиторов, проведения семинаров, обеспечения аудиторов специальной литературой и т.д.;

6.3 Процедура по программе аудита.

Организация должна разработать процедуру, определяющую:



- порядок планирования аудитов и формирования аудиторских групп,
- деятельность по оценке и обеспечению компетентности аудиторов
- порядок проведения аудитов, в том числе проведения проверки устранения выявленных несоответствий и результативности предпринятых корректирующих действий;
- мониторинг исполнения и анализ результативности программы аудита.

Обязательным условием эффективной работы службы внутреннего аудита является наличие в ней надлежащих организационных, нормативных и методических документов.

Использование при подготовке и проведении аудитов методических документов позволяет:

- обеспечить методическое единство в подходах трактовках и оценках аудиторов
- упростить работу аудиторов при проведении опросов, протоколирования результатов наблюдений, оформления отчетов и др.
- сократить потери рабочего времени при аудите.

6.4 Записи по программе аудита

Необходимо вести отчетные документы (записи) о планировании, проведении и результатах внутреннего аудита. К таким записям могут относиться:

- планы аудитов,
- отчеты по аудитам,
- отчеты (акты) о несоответствиях,
- отчеты о корректирующих действиях.
- записи об опыте работы аудиторов, о прохождении ими обучения, о результатах оценки их деятельности и компетентности.

Кроме того, поскольку менеджмент программы аудита следует осуществлять в соответствии с циклом PDCA, лица, осуществляющие менеджмент программы аудита, должны проводить мониторинг, анализ ре-



зультативность и обеспечить улучшение программы аудита, а также вести записи по результатам анализа программы аудита.

6.5 Мониторинг и анализ программы аудита

Мониторинг процесса внутреннего аудита осуществляется с целью контроля за выполнением запланированных мероприятий и оценки степени достижения целей программы аудита. Поскольку процесс внутреннего аудита нельзя измерить инструментально, необходимо установить индикаторы процесса, позволяющие проводить мониторинг и оценивать результативность выполнения программы аудита.

Индикаторы необходимо установить таким образом, чтобы они позволяли:

- контролировать соответствие деятельности программе и графикам аудитов (например, в соответствующих документах предусмотреть графы для отметок о выполнении запланированных мероприятий, даты их выполнения и подписи ответственного лица);
- оценивать способность аудиторских групп реализовать план аудита (в качестве индикаторов здесь могут использоваться: выполнение/невыполнение плана конкретного аудита, соответствие/несоответствие деятельности аудиторов процедурам по программе аудита, соблюдение/несоблюдение сроков сдачи отчёта по аудиту и т.д.).

Организация должна осуществлять анализ данных, полученных в ходе мониторинга программы аудита. В результате такого анализа лица, ответственные за менеджмент программы аудита должны выявлять возможности и предпринимать действия по улучшению программы аудита, в том числе корректирующие и предупреждающие действия.

Отметим, что здесь речь идёт не о корректирующих действиях для устранения причин несоответствий, выявленных в ходе конкретных аудитов, а о корректирующих действиях по отношению к самой программе аудита. Например, в результате анализа может быть установлено, что частота аудитов недостаточна для поддержания системы менеджмента в рабочем состоянии или аудиторы не обладают необходимой компетентностью и т.д.



7. Проведение аудита

Аудит проводится в 6 этапов, как показано на рисунке 7.

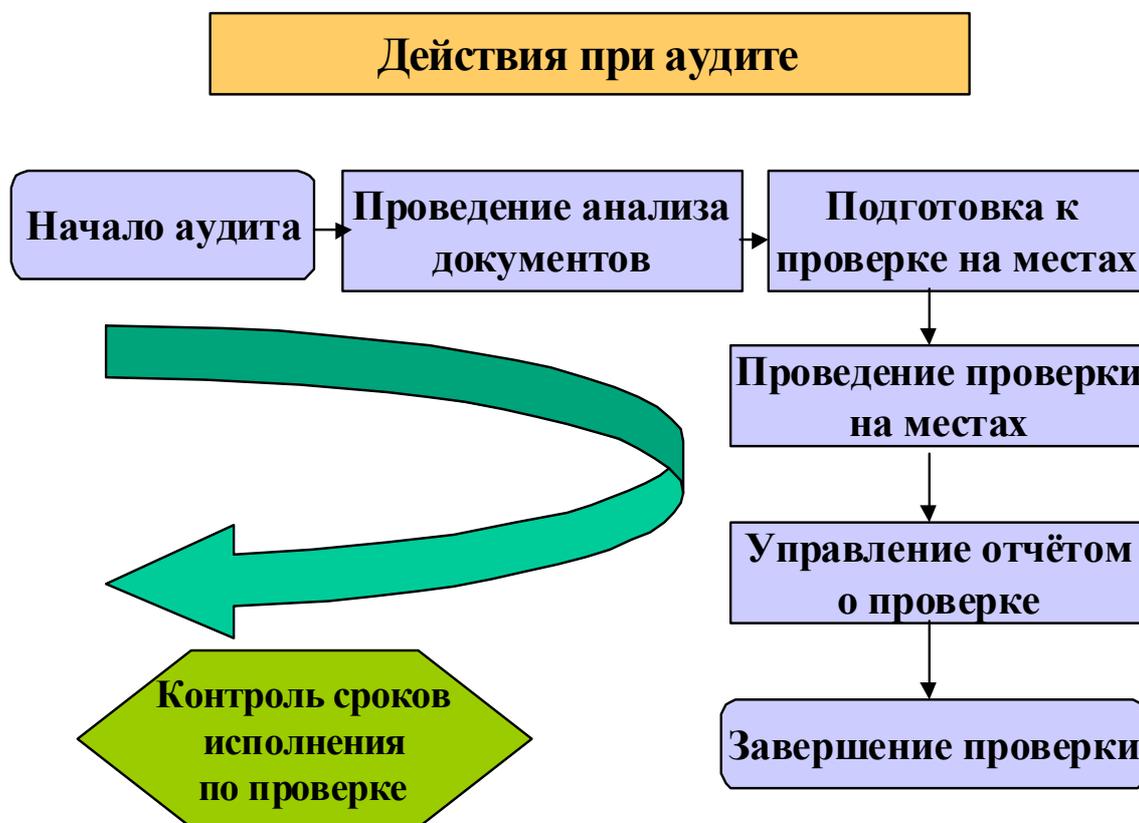


Рис. 7. Этапы проведения аудита

Любой аудит проводится в ограниченное время и с ограниченными ресурсами. Проверки используют как время проверяющего, так и время проверяемых. Аудитор нарушает производственный процесс, отвлекая сотрудников при проведении совещаний, опросов и т.д., следовательно, для эффективного проведения проверки каждый аудит должен быть тщательно



подготовлен. Поэтому проведению проверки на местах предшествуют три подготовительных этапа: «начало аудита», «проведение анализа документов» и «подготовка к проверке на местах».

7.1 Начало аудита.

В начале конкретного аудита необходимо предпринять следующие шаги:

1. **Определить цели, объём и критерии аудита,**
2. **Сформировать аудиторскую группу**

Если компетентность членов аудиторской группы по отношению к специфике деятельности проверяемого подразделения или процесса недостаточна, то целесообразно включить в состав группы технических экспертов.

Подбор аудиторской группы должен осуществляться таким образом, чтобы обеспечить независимость аудиторской группы от проверяемой деятельности и исключить возможность конфликта интересов или конфликта между членами группы, при этом необходимо учесть и мнение проверяемого подразделения.

3. **Согласовать с проверяемым подразделением сроки аудита.**

Лица, ответственные за менеджмент программы аудита, или руководитель аудиторской группы должны заранее связаться с проверяемым подразделением для согласования сроков аудита и, при необходимости, состава аудиторской группы.

7.2 Проведение анализа документов

Проведение анализа документов – очень важный этап подготовки к аудиту, особенно на стадии внедрения и опытной апробации системы менеджмента. Поэтому при подготовке к проверке на местах внутренние аудиторы должны тщательно проанализировать документацию, имеющую отношение к критериям аудита. При анализе необходимо обращать внимание на:

- Возможные противоречия между действующими и вновь введёнными документами.
- Возможные противоречия в распределении ответственности. Например, может оказаться, что в общесистемном Руководстве оп-



ределена ответственность за какой-то процесс, в процедуре по этому процессу в качестве ответственных названы другие лица, а в их должностных инструкциях вообще нет упоминания об этой ответственности.

- Применение «общих фраз» при описании деятельности. Такие места в тексте документа часто служат сигналом, что порядок осуществления этой деятельности не определен, или она вообще не осуществляется. В этом случае аудитор должен сделать себе пометку, что необходимо при проверке на месте проверить, как на самом деле осуществляется эта деятельность,

Если документация будет признана неадекватной, то руководитель аудиторской группы должен сообщить об этом ответственному за менеджмент программы аудита и руководителю проверяемого подразделения для принятия дальнейшего решения.

7.3 Подготовка к проведению аудита на местах.

На этом этапе необходимо предпринять следующие шаги:

1. Руководитель аудиторской группы должен подготовить **план аудита**.

План аудита должен включать:

- цели и критерии аудита;
- объем аудита, включая указание должностных лиц, подразделений и процессов, подлежащих проверке;
- дату и место проведения аудита.
- время и место проведения мероприятий, связанных с аудитом, в том числе вступительного и заключительного совещаний.

Пример формы плана проведения внутреннего аудита приведён на рис.8.



Внутренний аудит системы менеджмента

УТВЕРЖДАЮ _____			
План проведения внутреннего аудита в _____			
1. Основание для проведения аудита _____			
2. Период аудита: с _____ по _____			
4. Цели и критерии аудита: Подтверждение того, что деятельность подразделения _____ и ее результаты удовлетворяют требованиям _____,			
5. Объем аудита: Осуществление проверки по процессам (аспектам) _____			
6. Руководитель аудиторской группы _____ Аудиторы _____			
7. Ответственность за организацию аудита со стороны проверяемого подразделения несет _____			
8. Отчет о результатах аудита направить: Руководителю проверяемого подразделения _____ Представителю руководства _____			
9. Расписание аудита			
Время	Мероприятие	Место проведения	Процессы (аспекты)
Руководитель аудиторской группы _____ _____ подпись			

Рис. 8. Пример формы плана проведения внутреннего аудита.



Внутренний аудит системы менеджмента

План должен быть утверждён ответственным за менеджмент программы аудита и представлен проверяемому подразделению до начала проведения аудита на местах.

Любые возражения со стороны проверяемого подразделения должны быть разрешены совместно руководителем аудиторской группы, руководством проверяемого подразделения и ответственным за менеджмент программы аудита.

2. Руководитель аудиторской группы должен распределить обязанности между членами аудиторской группы с учётом особенностей различных областей проверки и личных качеств, знаний, умений и опыта аудиторов.

3. Члены аудиторской группы должны **подготовить рабочие документы**, включающие:

а) Чек - листы;

б) формы для регистрации информации, такой как свидетельства, наблюдения аудита и протоколы совещаний.

Ключевой частью в подготовке проверки является составление чек-листа. Чек-листы составляются с целью определить, выполняются ли должным образом те виды деятельности, которые проверяет аудитор.

Чек-лист – это контрольный перечень вопросов, которые должен проверить аудитор. Он может быть составлен и в форме вопросов к сотрудникам проверяемого подразделения, или в форме памятки для аудитора с указанием всех пунктов, по которым он планирует провести проверку.

Чек-листы можно использовать и как блокнот для заметок и/или журнал хода проверки, указывающий все детали системы, подвергнутые проверке, даже если не выявлено никаких проблем.

На рисунке 9 приведён пример формы чек-листа. Предпочтительно, чтобы в каждом чек-листе содержались ссылки на конкретный пункт применимого стандарта, общесистемного Руководства или другого документа, на соответствие которому проводится проверка, а также поле для отметок о соответствии, несоответствии и комментариев. Аудитор в ходе проверки делает свои пометки в чек-листе, что в дальнейшем облегчает работу по составлению заключений аудита.

Чек-лист, должен быть составлен таким образом, чтобы в проверку были включены:



Внутренний аудит системы менеджмента

- Все, что является критической характеристикой в отношении объекта проверки. К критическим характеристикам может относиться то, что оказывает влияние на удовлетворённость потребителя, окружающую среду, безопасность, а так же те характеристики, которые составляют для организации серьезный экономический риск.
- Периодически повторяющиеся проблемы,
- Проблемы, выявленные в результате оценок системы менеджмента со стороны внешних организаций.
- Проблемы, выявленные в ходе предшествующих внутренних проверок, в том числе в других подразделениях.

Аудитор может заранее продумать формулировки вопросов, которые он собирается задать в проверяемом подразделении и зафиксировать их в чек-листе.

Чек – лист по внутреннему аудиту №.....				
Номер и название пункта применимого стандарта.	Перечень контрольных вопросов (требований)	Соответствие требованию (да, нет)	№ акта о несоответствии	Примечания

Рис. 9 Форма чек - листа

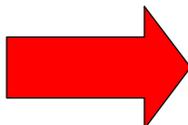
При подготовке чек - листов рекомендуется учитывать принцип **Парето** (рис. 10), который применительно к проведению проверок можно сформулировать следующим образом:

"Существует небольшое число (приблизительно 20%) важнейших характеристик в деятельности отдела или в работе системы, которые могут вызвать большинство (приблизительно 80%) проблем. Остальные аспекты (приблизительно 80%) приводят к небольшому числу проблем".



Принцип Парето позволяет составить такой чек - лист, когда должное внимание и основные усилия уделяются нескольким областям, имеющим важнейшее значение, а к "многим незначительным" областям, если это представляется возможным, применяются методы выборочной проверки. Такая система позволяет наиболее эффективно и экономно использовать ограниченные ресурсы проверки.

Принцип Вильфредо Парето при составлении чек-листов



80% всех богатств сконцентрировано у 20% всего населения, а оставшиеся 20% приходятся на 80% населения

20% важнейших характеристик в функционировании системы менеджмента вызывают 80% проблем. Остальные аспекты (приблизительно 80%) приводят к небольшому числу проблем

Рис.10 Принцип Парето

Для случаев проверки соответствия деятельности процедурам, распространяющимся на все подразделения организации (например, процедуре по управлению внутренними документами), могут быть разработаны единые чек - листы, которыми будут пользоваться все аудиторы.



Для проверки специфических видов деятельности подразделений аудиторы должны подготовить отдельные чек - листы с учётом результатов анализа документов.

Необходимо помнить, что чек-лист является лишь памяткой для аудитора, помогающей ему полностью выполнить объём аудита, не забыть проверить, какой-нибудь важный аспект. Чек-лист не должен ограничивать действия аудитора, если собранная при аудите информация указывает на необходимость расширить проверку, задать дополнительные вопросы.

Аудиторы не должны ограничиваться рамками конкретного проверяемого участка, если вопрос касается соответствия всей системы. В этом смысле проверка системы контроля в цехе может привести к вопросам по системе контроля калибровки для измерительных приборов и оснастки.

Возможно, что аудитор сочтет возможным использовать отдельный блокнот или записную книжку для записи тех наблюдений, которые не вошли в состав чек-листа.

7.4 Вступительное совещание

Вступительное совещание проводится, чтобы:

- познакомить команду аудиторов с представителями проверяемого подразделения,
- согласовать (подтвердить) план аудита,
- определить, что требуется от персонала подразделения во время проведения аудита,
- убедиться, что для аудиторов назначены сопровождающие лица,
- ответить на вопросы со стороны проверяемого подразделения.

Вступительное совещание проводится сразу после прибытия аудиторской группы в проверяемое подразделение и до начала аудита. На совещании присутствуют все члены аудиторской группы, руководитель и представители проверяемого подразделения. Ведёт совещание руководитель группы аудиторов. Он представляет участников совещания друг другу, объясняет цели аудита, подтверждает объём и критерии аудита.



Руководитель аудиторской группы может объяснить методы проведения аудита и представить процедуры, в соответствии с которыми проводится проверка.

Рекомендуется на вступительном совещании чётко определить роли сопровождающих, особенно если процедурой по внутреннему аудиту предусмотрена подпись сопровождающего на акте о несоответствии. В этом случае необходимо объяснить, что сопровождающий выступает только в роли свидетеля, и его подпись подтверждает, что тот или иной факт имел место, а не то, что ситуация является несоответствием установленным требованиям. Необходимо объяснить также, что сопровождающие не являются членами аудиторской группы и поэтому не должны влиять или вмешиваться в проведение аудита.

В ходе совещания руководитель аудиторской группы должен сообщить дату, время и место проведения заключительного совещания и дать возможность представителям проверяемого подразделения задать вопросы.

Перед тем как аудиторы приступят к выполнению своих обязанностей, руководитель группы должен убедиться, что аудиторы ознакомлены с правилами техники безопасности

При проведении аудита в небольшой организации нет нужды знакомить аудиторов с проверяемым персоналом и предоставлять им сопровождающих. В этом случае вступительное совещание может просто состоять из сообщения руководителя группы аудиторов о том, как будет проводиться аудит.

7.5 Сбор и проверка информации

Рисунок 11 иллюстрирует процесс сбора проверки и анализа информации.

Аудитор, используя различные источники информации, осуществляет сбор **информации**, которая после проверки становится **свидетельством** аудита.

В результате оценки **свидетельств** аудита относительно **критериев** аудита образуются **наблюдения** аудита, указывающие на **соответствие**, **несоответствие** или **возможность улучшения**.

На основе анализа **наблюдений** аудита составляется **заключение** по результатам аудита, которое может указывать на необходимость **коррек-**



тирующих и предупреждающих действий или на области возможных улучшений.

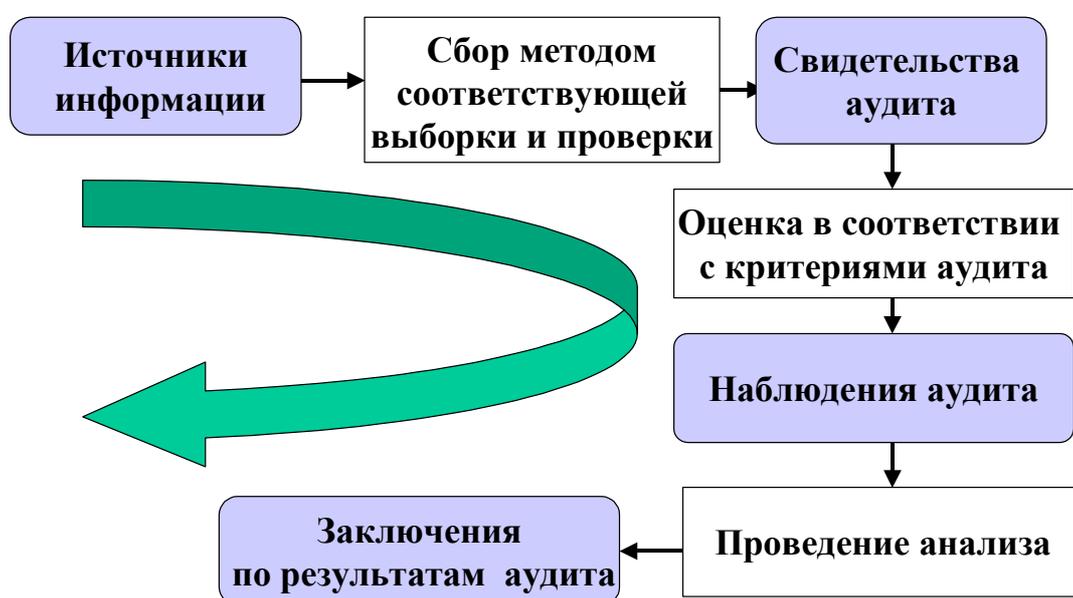


Рис.11. Процесс сбора проверки и анализа информации.

7.6 Формирование наблюдений аудита

Наблюдения аудита должны быть документированы и доведены до сведения персонала, ответственного за проверяемую область деятельности.

Если аудит длится несколько дней, то рекомендуется, чтобы группа аудиторов в конце рабочего дня собиралась вместе для подведения итогов и в начале следующего дня устно сообщала проверяемым предварительные результаты.



Внутренний аудит системы менеджмента

Если аудитор определит наличие несоответствия, он должен его зафиксировать так, как это определено процедурой по внутреннему аудиту (например, делается соответствующая отметка в чек-листе и составляется акт о несоответствии).

Аудитор должен исходить только из обнаруженных фактов и отнести их к определенному пункту требований. Он также должен обсудить ситуацию с представителем подразделения (или с сопровождающим) для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны. Это подтверждается подписью представителя подразделения или сопровождающего на акте о несоответствии для того, чтобы удостовериться, что данный факт действительно имеет место.

Должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита. В данном случае важно избежать последующих обсуждений. Если не удаётся достичь согласия с представителем проверяемого подразделения, нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы согласно процедуре по внутреннему аудиту.

Обычно в этом случае вопрос выносится на рассмотрение руководителю группы аудиторов, и далее, ответственному за менеджмент программы аудита или руководству организации.

Каждая организация разрабатывает свою форму акта о несоответствиях применительно к своим особенностям.

Пример формы акта о несоответствии приведён на рис. 12.

В небольших организациях может оказаться более целесообразным ведение общего журнала, в котором фиксируются несоответствия и замечания, выявленные в ходе внутреннего аудита, а в соответствующих графах указываются корректирующие действия и вносятся пометки об их выполнении.

Запись о несоответствии должна быть краткой, но понятной, чтобы:

- было разработано эффективное корректирующее действие;
- была полная ясность для аудитора, проверяющего устранение несоответствия (это может быть и не тот аудитор, который выявил несоответствие)



Внутренний аудит системы менеджмента

Несоответствие должно быть адресовано к одному пункту стандарта, наиболее применимому. При внутреннем аудите несоответствие может быть отнесено к пункту внутреннего нормативного документа.

Акт № _____ от _____	
о несоответствии/замечании, выявленном в ходе внутреннего аудита.	
ЧАСТЬ 1: Проверяемое подразделение: _____ Руководитель группы аудиторов: _____ Аудиторы: _____ Дата проверки: _____	
ЧАСТЬ 2: НЕСООТВЕТСТВИЕ (краткое содержание): _____ _____ _____ пункт стандарта _____, в отношении которого выявлено несоответствие: <input type="text"/>	
Аудитор: _____	Дата: _____
Руководитель подразделения _____	Дата: _____
ЧАСТЬ 3: КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ (краткое содержание): _____ _____ _____ Предполагаемая дата выполнения: _____ Руководитель подразделения (подпись): _____ Дата: _____ Руководитель группы аудиторов (подпись): _____ Дата: _____	
ЧАСТЬ 4: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ УСТРАНЕНИЯ НЕСООТВЕТСТВИЯ: Устранено: ДА/ НЕТ Замечания: _____ _____ Фактическая дата выполнения: _____ Аудитор: _____ Дата: _____	

Рис.12. Форма акта о несоответствии/замечании



Если у аудитора имеются сомнения, к какому пункту документа оно относится, он должен определить, какие корректирующие действия по выявленному несоответствию он ожидает от проверяемого подразделения. Если ожидаемые корректирующие действия совпадают с требованиями стандарта или другого нормативного документа, то именно эти требования не выполнены проверяемыми. От правильности определения пункта стандарта (процедуры), к которому относится несоответствие, будет зависеть результативность предпринятых корректирующих действий.

В том случае, когда аудитор обнаружит ситуацию, которая, с его точки зрения, свидетельствует о неправильной практике действий и должна быть доложена руководству, но для которой не имеется требований в применяемых процедурах, он может сделать заметки в чек-листе и оформить «Замечание», зачеркнув в акте слово «Несоответствие» и написав «Замечание».

Замечание может быть оформлено в следующих случаях:

- когда аудитор считает, что выявленная ситуация может в дальнейшем привести к несоответствию,
- когда аудитор считает, что проверяемая деятельность нуждается в улучшении или имеет такую возможность.

Для «Замечаний» не является необходимым вырабатывать корректирующие действия. Они являются предметом для анализа со стороны руководителей процессов с целью выработки предупреждающих действий и планирования развития системы менеджмента.

До введения в действие стандарта МС ИСО 19011:2002 вместо термина «Замечание» применялся термин «Наблюдение». Многие организации, в том числе и некоторые органы по сертификации систем менеджмента, применяют данную терминологию до настоящего времени, но при этом следует учитывать, что в МС ИСО 19011:2002 термин «Наблюдение» используется в другом значении.

В ходе аудита целесообразно фиксировать не только несоответствия, замечания, но и свидетельства соответствия (например, путём отметки в чек-листе). Эти данные в дальнейшем будут полезны для распространения положительного опыта в организации.



7.7 Градация несоответствий

При внешнем аудите осуществляется градация несоответствий на «Незначительные» и «Значительные» (рис.13). Иногда применяется категория «Критические» несоответствия. В зависимости от количества несоответствий того или иного уровня принимается решение об общем соответствии системы менеджмента требованиям стандарта.

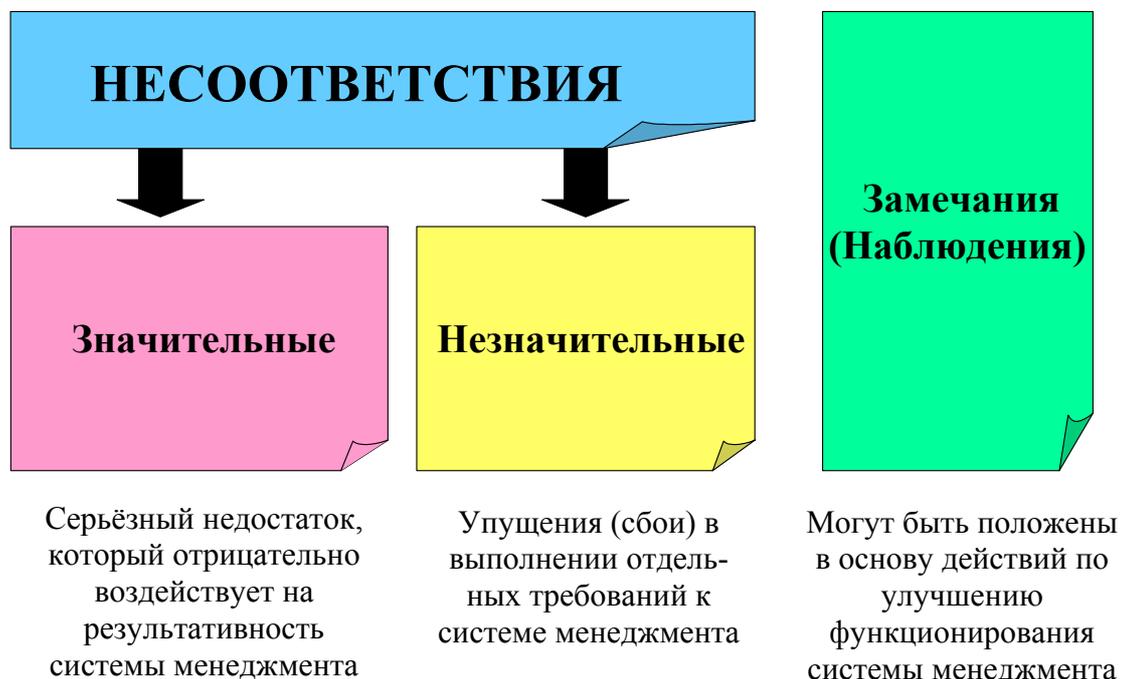


Рис.13. Градация несоответствий

Примерами **значительного** несоответствия являются следующие факты:

- не проводится анализ системы менеджмента со стороны руководства организации;
- процессы системы менеджмента не обеспечиваются ресурсами;
- не выполняется анализ результативности корректирующих воздействий;
- не ведутся записи о результатах поверки значительной части измерительного оборудования;



- отсутствует обязательная документированная процедура;
- отсутствуют контролируемые условия производственного процесса.

Примерами **незначительных** несоответствий являются следующие факты:

- некоторое корректирующее действие не закончено в соответствии с графиком;
- обнаружено измерительное оборудование, которое не подвергалось поверке (как единичный случай);
- обнаружен случай отсутствия обязательных записей.

Существует практика, когда несколько незначительных несоответствия, относящихся к одному пункту стандарта, рассматриваются как одно значительное несоответствие.

При аудите систем менеджмента, связанных с рисками (OHSAS 18001:99, HACCP, ISM Code...), применяются более жесткие критерии при градации несоответствий. Если при аудите системы менеджмента качества (МС ИСО 9001:2000) значительные несоответствия обычно классифицируются при выявлении проблем, связанных с невыполнением требований стандарта, то при аудите системы менеджмента, связанной с рисками, значительные несоответствия классифицируются уже при выявлении потенциальных проблем.

При внутренних проверках градация несоответствий необязательна, но она может быть полезна организации в оценке важности проблем.

7.8 Подготовка заключений по результатам аудита

До проведения заключительного совещания аудиторская группа должна собраться, чтобы подвести итоги работы. Аудиторы должны обсудить и проанализировать наблюдения аудита (соответствия, несоответствия и замечания) и любую другую соответствующую информацию, собранную в процессе аудита, с точки зрения целей аудита и сделать общие выводы о результатах аудита. Эти выводы могут содержать заключение о степени соответствия проверяемой деятельности критериям аудита, результативности внедрения, поддержания и совершенствования системы менеджмента, а также рекомендации по улучшению.



7.9 Заключительное совещание

Заключительное совещание проводится в том же составе, что и вступительное совещание.

Руководитель аудиторской группы должен:

- представить заключения по результатам аудита, наблюдения аудита, в том числе рекомендации по улучшению;
- согласовать сроки представления и выполнения корректирующих действий по выявленным несоответствиям;
- ответить на вопросы;

Любые разногласия в отношении наблюдений аудита и/или заключений по результатам аудита должны быть обсуждены и, если возможно, разрешены. В противном случае все мнения должны быть отражены в протоколе и представлены на рассмотрение руководству организации.

7.10 Подготовка отчета по аудиту

Отчет (или акт) по результатам аудита составляет руководитель аудиторской группы с помощью остальных членов группы. Отчёт должен быть написан сразу после проведения аудита на объекте.

Системы отчетности различны в разных организациях и могут представлять собой просто набор актов о несоответствиях/замечаниях или подробное описание функционирования системы менеджмента на проверенном объекте. Целесообразно предусмотреть представление подробного отчета об аудите наиболее важных объектов или объектов, на которых выявлены значительные проблемы.

Какая бы система не использовалась, необходимо, чтобы содержащаяся в отчете информация:

- Была основана на фактах и не содержала субъективных измышлений аудиторов,
- Была доступно изложена и понятна тому, кому она адресована,
- Содержала ссылки на конкретные документы,

Отчет должен содержать:

- цели, объём и критерии аудита;
- даты и места, где проводился аудит, имена участников аудита;



Внутренний аудит системы менеджмента

- описания несоответствий или ссылки на соответствующие акты, приложенные к отчету;
- заключение по результатам аудита;

Дополнительно в отчете могут быть представлены:

- краткое описание хода выполнения аудита;
- рекомендации по улучшению,
- предложения по срокам проведения следующих аудитов;

Целесообразно, чтобы в отчете был отражен положительный опыт, относящийся к функционированию системы менеджмента на проверенном объекте. Это важно для его обобщения и распространения в организации.

Утверждение и рассылка отчета по аудиту должны осуществляться в соответствии с процедурой по внутреннему аудиту, в которой должны быть определены сроки представления, порядок анализа, согласования и утверждения отчёта, адресаты для рассылки отчета.

7.11 .Завершение аудита

Аудит считается завершённым после выполнения всех запланированных мероприятий и рассылки отчёта по аудиту.

Проверка выполнения и результативности корректирующих действий обычно является объектом следующего аудита.



8. Методы и техника работы аудитора

Источниками информации для аудитора являются:

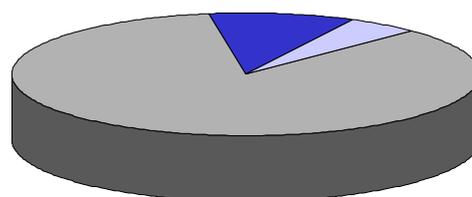
- сотрудники и их деятельность;
- документы, такие как, планы, стандарты, процедуры, инструкции, лицензии и разрешения, спецификации, контракты и заказы;
- записи, сводки данных, результаты анализов, показатели работы;
- технологическое и измерительное оборудование,
- данные из внешних источников;

МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ



ОБЪЕКТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ:

- документация;
- состояние раб. мест;
- оборудование;
- средства измерения;
- поведение сотрудников.



85 % -ЗРЕНИЕ

10 % - СЛУХ

Рис. 14. Методы сбора информации



Внутренний аудит системы менеджмента

Поскольку только проверенная информация может стать свидетельством аудита, аудитор должен стараться использовать несколько источников информации, чтобы убедиться в её достоверности.

Существует три метода сбора информации (рис. 14):

- чтение и **анализ документации** в проверяемой области, чтобы проверить действительно ли люди выполняют свою работу в соответствии с процедурами и инструкциями.
- **опрос** - чтобы услышать, как сотрудники понимают и как они действуют, чтобы выполнять процедуры и инструкции;
- **наблюдение** за деятельностью, за тем как люди на самом деле выполняют процедуры и инструкции в своей каждодневной работе;

Наиболее сложный метод – **опрос**. Опрос желательно проводить на рабочем месте; в рабочее время в непосредственной беседе с конкретными работниками, отвечающими за проверяемый процесс и работающими на этих местах. Как показывает опыт, собеседник чувствует себя свободнее за своим рабочим местом, где он располагает нужной информацией. От беседы на рабочем месте приходится отказываться в тех случаях, когда известно заранее, что во время беседы не удастся избежать помех извне.

Для проверяемых аудитор является посторонним человеком, который пришел для того, чтобы оценить деятельность их подразделения. Ситуация является достаточно деликатной. Задача аудитора – завоевать доверие проверяемой стороны, показать своё позитивное отношение, намерение помочь подразделению.

Выбрав собеседника, аудитор должен постараться расположить его к себе. Часто бывает трудным первый вопрос. Можно начать с шутки или комплимента. Спросите о чем-нибудь относящемся к этому человеку или его работе - эти две темы он знает лучше всего.

Задача аудитора – получить информацию. Необходимо помнить, что пока аудитор говорит сам, он не получает информацию. Идеальным будет случай, когда аудитор говорит 25% времени, а проверяемый-75 %.

Различают беседу свободную и формализованную. Для свободной беседы характерно, что аудитор не оказывает большого влияния на собеседника, лишь изредка задает ему направляющие вопросы. При формализованной беседе роль аудитора активнее: он задает большое количество во-



просов, оставляя собеседнику возможность лишь отвечать на них. Достоинством свободной беседы, по сравнению с формализованной, является более откровенная и достоверная информация. Но у свободной беседы есть и свои минусы. Это, прежде всего, большие затраты времени.

Существует два «трудных» типа собеседников: «болтливый» и «молчаливый».

В случае если собеседник говорит очень много, отвлекается от темы и из его речи трудно получить необходимую информацию, аудитор может остановить собеседника, но это необходимо сделать вежливо и тактично.

Может случиться, что собеседник односложно отвечает на вопросы и из его слов аудитор не может получить достаточной информации. И в том, и в другом случае аудитор должен обеспечить получение необходимой информации тщательным подбором вопросов.

Классификация вопросов представлена на рис. 15.

Аудитор должен избегать наводящих вопросов, несущих в себе готовый ответ. Наводящий вопрос может применяться лишь для проверки или подтверждения установленного факта. Этой же цели служат закрытые вопросы, ответы на которые предполагают только «да» и «нет».

Следует с осторожностью задавать вопросы, начинающиеся с «почему», поскольку в них может прозвучать критика или неодобрение.

И ни в коем случае аудитор не должен задавать персонифицирующих вопросов – его задача оценка системы, а не деятельности конкретных личностей.

В некоторых случаях, например, когда аудитор чувствует, что собеседник чего-то недоговаривает, может оказаться полезным **молчание** аудитора – человек, инстинктивно стремясь заполнить паузу, может рассказать «много интересного».

Умение слушать – одна из важнейших характеристик аудитора (Термин «Аудит» происходит от латинского глагола «Слушать»).

Нам может не нравиться говорящий из за его внешности или иных факторов. Хороший слушатель забывает о вещах, которые ему не нравятся, и сосредотачивается на предоставленной информации.



Внутренний аудит системы менеджмента

Тип вопроса	Определение	Пример
Закрытый	Ответ предполагает только «да» или «нет».	«В Вашей работе Вы используете это средство измерения?»
Открытый	Предполагает развернутый ответ.	«Какие, кроме этого, средства измерения Вы используете в своей работе?»
Наводящий	Вопрос, наводящий на ответ или содержащий готовый ответ.	«Вы, очевидно, всегда это делаете, не так ли?»
Альтернативный	Ответом может быть один из двух противоположных вариантов:	«Причина заключается в том или этом?»
Утверждающий	Вопрос, содержащий утверждение	«Разве в этом случае могло быть иначе?»
Персонифицирующий	Вопрос, ответ на который предполагает оценку деятельности личностей	«Кто, как Вы думаете, виноват в этом?»
Разъясняющий	Вопрос, требующий разъяснения	«Поясните, что имеется в виду?»
Затрудняющий общение	Вопрос, создающий барьер в общении	«Разве я Вам не говорил, что так и будет?»

Рис. 15. Классификация вопросов.

Плохой слушатель может неправильно понять говорящего или вырвать высказывание из контекста, и из-за этого обидеться на что-либо сказанное говорящим. Он тратит тогда время на обдумывания возмездия, на-



Внутренний аудит системы менеджмента

пример, в виде неудобного вопроса. Хороший слушатель остается спокойным и воздерживается от суждений, пока не будет полного понимания.

Плохой слушатель внутренне отключается, когда речь идет о чем-то новом, спорном или трудном. Хороший слушатель постарается понять, о чем речь или переспросит говорящего.

Человек в среднем говорит со скоростью 120 слов в минуту, но наши мыслительные способности позволяют разбирать слова вчетверо быстрее. Плохой слушатель использует это время для ухода в «умственный отпуск». Хороший слушатель с пользой употребляет это время. Он анализирует значение сказанного и готовит вопросы.

Хороший аудитор учится слушать все, что говорится, сверх того, что НЕ говорится. Он наблюдает за поведением проверяемого, а также за всеми другими звуками, явлениями и действиями, происходящими в пределах его восприятия.

В ходе опроса рекомендуется:

- записать имена собеседников;
- целенаправленно проверять ключевые моменты, вести беседу, следуя чек-листу, используя его как ориентир;
- оставаться спокойным, не вступать в дискуссию,
- проводить аудит энергично, но не делать поспешных выводов,
- чётко формулировать вопросы, не задавать больше одного вопроса за один раз и ждать ответа на один вопрос, прежде чем задать следующий;
- начинать вопросы со слов: «**ЧТО**», «**КТО**», «**КАК**», «**КОГДА**», «**ГДЕ**» **И «ПОЧЕМУ**», стимулируя собеседника к развёрнутым ответам.
- после получения устной информации подкреплять ее объективными свидетельствами, используя просьбу «**ПОКАЖИТЕ МНЕ...**».
- подытожить полученную информацию, кратко сформулировать позитивные впечатления и спорные моменты;

Поскольку в качестве свидетельств аудита может использоваться только проверенная информация, то при удобном моменте в ходе беседы, аудитору следует попросить показать документы, подтверждающие слова собеседника.

Кроме опроса и анализа документации важным методом сбора информации является **визуальное наблюдение**.



Внутренний аудит системы менеджмента

Объектами наблюдения в ходе аудита выступают персонал, документация, технологическое оборудование, устройства для мониторинга и измерений, состояние рабочих мест.

Основным средством наблюдения для аудитора является зрительное восприятие. Известно, что благодаря зрению человек перерабатывает более 85% поступающей к нему информации. Как говорится «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Аудитор должен развить у себя наблюдательность, т.е. способность замечать мелкие, ускользающие от других частности, подробности фактов, событий и явлений. Аудитор должен обладать пытливым взглядом и замечать как явное, так и тайное. Аудитор должен тщательно смотреть за тем, что происходит, а не за тем, что, как он думает, должно происходить.

Но, при этом, он должен выбрать то, что он непосредственно хочет видеть, а не то, что проверяемый или сопровождающий хочет ему показать. Когда свидетельство аудита, которое он просит показать, не готово, но его обещают показать позже, аудитор должен сделать у себя пометку об этом, чтобы не забыть проверить до того момента, как он окончательно покинет подразделение.

При общении с персоналом в ходе проведения проверки, аудитор также должен уметь анализировать «язык тела» собеседника. Телодвижения, совершаемые при разговоре, могут дать дополнительную информацию подготовленному аудитору. Нужно обращать внимание на следующие сигналы:

Сигналы рук и головы

- Собеседник потирает глаза, почесывает шею, держит руку перед ртом или у носа.

Это может указывать на то, что собеседник не уверен в том, что говорит.

Сигналы тела:

- Скручивание рук.

Это одна из реакций организма на стрессовую ситуацию. Показывает напряжение и, возможно, трудности в выражении мысли или восприятии информации.

- Постоянная смена позы, поправление одежды.



Внутренний аудит системы менеджмента

Показывает на то, что речь идет о чувствительных вопросах. Возможно, он ощущает неуверенность, не полностью понимает цель беседы.

- Скрещивание рук.

Сигнал барьера. Часто применяется, чтобы чувствовать себя более комфортно в ситуациях неуверенности или незащищенности. Обычно применяется в начале беседы. Если во время беседы собеседник выбирает эту позу, это показывает, что Вы касаетесь области, о которой он не хотел бы говорить.

- Скрещенные руки и сжатые кулаки.

Усиленный сигнал барьера. Дополнительный показатель незащищенности и, возможно, враждебности.

В ходе аудита следует придерживаться указанных ниже рекомендаций:

- Аудиторам необходимо демонстрировать свое позитивное отношение и намерение помочь проверяемому подразделению. Также важно, чтобы аудитор не старался демонстрировать проверяемым свои превосходящие знания в области системы менеджмента.
- В ходе беседы не следует применять терминологию, непонятную собеседнику. Избегайте, также, слов “По моему мнению”, «Я считаю». Аргументация аудитора должна быть краткой, убедительной, не декларативной.
- Во время проверок различных видов деятельности, рекомендуется выбирать конкретные примеры. Например, проследить выполнение одного или нескольких проектов или заказов.
- Если выявлено несоответствие установленным требованиям, аудитору рекомендуется расширить объём проверки, чтобы выяснить, является ли ситуация случайностью или происходит систематически.
- Можно избежать затягивания дискуссий, если аудитор сразу будет письменно излагать свои наблюдения и предлагать сопровождающему их засвидетельствовать.
- Аудитор должен обращать внимание на необычные вещи, например покрытые пылью документы на полках или документы на ра-



бочем месте, не имеющие следов их использования. Но, при этом, аудитор не должен терять время на рассмотрение мелких упущений и пускаться по «ложному следу». Например, отсутствие бирки на оборудовании может оказаться проблемой «на пустом месте». Аудит - это отбор образцов, а не сбор мелких деталей.

- Наблюдение должно вестись как за недостатками в практической деятельности, так и за успехами. Аудитор должен иметь в виду, что процедуру всегда можно модифицировать или улучшить тем или иным образом. Возможно, что сотрудники, которые используют процедуру в своей повседневной деятельности, уже сумели найти более эффективный способ выполнения работы. В этом случае вместо того, чтобы регистрировать несоответствие, аудитор должен отметить существующий способ деятельности для дальнейшего рассмотрения вопроса о возможном изменении официальной процедуры.
- Если для внешних аудиторов существует правило «Аудитор не должен советовать проверяемым и консультировать их, каким образом выполнять ту или иную деятельность», то внутренний аудитор, как сотрудник той же организации, может рекомендовать проверяемым ознакомиться с положительным опытом, увиденным им при аудите других подразделений, если считает, что это может способствовать улучшению деятельности. Но, при этом, нельзя навязывать проверяемым свое мнение по данному вопросу.
- В ходе аудита важно делать записи, так как память у большинства людей несовершенна. Обычная практика - выработать систему скорописи или записывать ключевые слова. Когда одновременно работают два аудитора, то вопросы преимущественно задает руководитель группы, а второй делает записи. Использовать диктофоны в качестве средства для таких записей не рекомендуется, поскольку на большинство людей они действуют настораживающе, и не всегда можно полагаться на правильную работу устройств. Записывайте ваши наблюдения сразу же после проведения проверки. Это также касается и тех случаев, когда все в порядке. Записывайте предложения для улучшений и развития.



Внутренний аудит системы менеджмента

В ходе проверки аудитор может столкнуться с неконструктивным поведением проверяемой стороны. Для того чтобы увести аудитора от объекта проверки проверяемые могут прибегнуть к различным ухищрениям, например:

- **ДЛИННЫЙ ОБХОДНОЙ ПУТЬ**, которым сопровождающий, теряя время, ведет аудитора к месту аудита;
- **ОСМОТР ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЕЙ**, когда сопровождающий знакомит аудитора буквально со всем производством в подробностях;
- **ЗАБЫТЫЙ ДОКУМЕНТ**, за которым приходится возвращаться на другой конец производства;
- **ОПОЗДАНИЕ** основной фигуры в подразделении;
- **ДЛИННЫЙ ОБЕДЕННЫЙ ПЕРЕРЫВ**,
- **ЗАКРЫТАЯ КОМНАТА** – двери проверяемого помещения к моменту проверки закрыты и отсутствует ключ;

Аудитор должен быть готов к подобным ситуациям и во всех случаях руководствоваться правилами, представленными на рис. 16 в виде «Кодекса аудитора».



Кодекс аудитора

Аудитор должен:

Быть компетентным: *знать предмет аудита (продукцию и т.д.);*

Знать: *как можно больше о проверяемой стороне;*

Управлять: *аудитом;*

Помогать: *в случаях возникновения недопонимания или ошибочного толкования;*

Демонстрировать: *хорошие манеры и позитивное отношение,*

Позаботиться: *чтобы о его приходе на объект сотрудники были уведомлены*

Соблюдать: *профессиональную этику аудитора;*

Быть пунктуальным: *если обстоятельства вынуждают аудитора опаздывать на следующую встречу, то необходимо предупредить следующего проверяемого о своем опоздании.*

Слушать: *все, что говорит проверяемая сторона, а не только то, что аудитору хочется услышать;*

Собирать: *свидетельства аудита;*

Быть вежливым: *по отношению к проверяемой стороне;*

Быть кратким: *говорить мало и по существу;*

Аудитор НЕ должен:

Критиковать: *Записывайте обнаруженные несоответствия и замечания, не сопровождая их устной критикой.*

Отклоняться в сторону: *Следуйте намеченному пути и не позволяйте другим событиям увлечь себя в ином направлении;*

Спорить: *Работа аудитора заключается в сборе и регистрации свидетельств аудита, а не в том, чтобы обсуждать плюсы и минусы существующей ситуации;*

Грубить: *Помимо того, что это дает благодатную почву для ваших критиков, это еще и неэтично;*

Опаздывать: *Будьте пунктуальны (см. выше);*

Иронизировать: *Это не способствует установлению правильных отношений между аудитором и проверяемой стороной;*

Сравнивать: *Никому не понравится, что его будут сравнивать с коллегами, работающими лучше.*

Высказывать собственное мнение: *А тем более навязывать его проверяемым,*

Искать виновных: *Это не входит в функции аудитора.*

Рис. 16. «Кодекс аудитора»



9. Оценка и поддержание компетентности аудиторов

Основным видом ресурсов для внутреннего аудита являются человеческие ресурсы и, следовательно, организация должна определять необходимую компетентность аудиторов, оценивать её реальный уровень и осуществлять действия по достижению и поддержанию необходимой компетентности, а также её повышению.

Если аудит проводится некомпетентным персоналом, руководство организации не может быть уверено в достоверности и полноте результатов аудита. Рекомендации по организации процесса оценки, поддержания и повышения компетентности аудиторов содержатся в 7 разделе стандарта ИСО 19011:2002. Более того, рекомендации этого раздела могут быть полезны и для процесса управления персоналом всей организации.

Компетентность аудитора приобретается на основе его личных качеств посредством образования, опыта работы, подготовки в качестве аудитора и опыта проведения проверок.

Знания и умения

Аудитор должен знать и уметь применять принципы, процедуры и методы аудита. Для проверки систем менеджмента внутренний аудитор должен:

хорошо знать и понимать:

- терминологию в проверяемой области;
- требования соответствующего стандарта (МС ИСО 9001:2000, МС ИСО 14001:96, ОHSAS 18001:99....);
- общесистемное руководство,
- общесистемные процедуры (по управлению документами, записями, несоответствиями и т.д.);
- процедуры по программе аудита;
- размер, структуру, функции и взаимоотношения в организации;
- общие бизнес-процессы и относящуюся к ним терминологию;
- применимые законы, правила.

уметь:

- результативно планировать и организовывать работу (осуществлять анализ документов, подготавливать чек-листы и планы выборки и т.д.);



Внутренний аудит системы менеджмента

- проводить аудит в согласованные сроки;
- расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах;
- собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные;
- проверять точность собранной информации;
- подтверждать достаточность и соответствие свидетельств аудита для обоснования наблюдений и заключений по результатам аудита;
- оценивать факторы, которые могут повлиять на надежность наблюдений и заключений по результатам аудита;
- использовать чек-листы, планы выборки и формы для регистрации действий по аудиту;
- обеспечивать конфиденциальность и безопасность информации.

Дополнительно руководитель аудиторской группы должен уметь:

- планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита;
- организовывать работу аудиторской группы;
- обеспечивать руководство и контроль за аудиторами-стажерами;
- предупреждать и разрешать конфликты;
- свести воедино и произвести анализ свидетельств аудита, собранных командой, так, чтобы получился материал существенный, важный и достаточный для составления выводов по результатам аудита, и довести его до сведения проверяемой стороны;
- подготавливать отчет по аудиту.

Образование, опыт работы, подготовка в качестве аудитора и опыт проведения аудита

Организация должна определить основные требования для внутренних аудиторов и руководителей аудиторских групп.

В пункте 7.4.4 МС ИСО 19011 приведены основные требования к внешним аудиторам. Для внутренних аудиторов уровень требований может быть ниже, однако критерии оценки должны быть те же, а именно:

- образование;



- общий опыт работы;
- опыт работы в области систем менеджмента;
- обучение в качестве аудитора;
- опыт в проведении аудитов.

Поддержание и повышение компетентности

Поддержание и повышение компетентности включает в себя **постоянное** повышение квалификации и поддержание способности к проведению аудита. Повышение квалификации достигается путём обучения, самообразования, тренингов, участия в совещаниях, семинарах и конференциях, регулярного участия в аудитах и т.д.

Оценка аудиторов

В процедурах по внутреннему аудиту рекомендуется определить порядок оценки аудиторов, а также порядок ведения и форму записей для регистрации результатов оценки.

Организация должна осуществлять оценку сотрудников при первоначальном отборе для подготовки их в качестве внутренних аудиторов, оценку аудиторов при формировании аудиторских групп и постоянную оценку работы аудиторов для выявления необходимости в поддержании и повышении их знаний и умений.

В качестве методов оценки могут использоваться анализ документов об образовании, квалификации, навыках и опыте, анализ отзывов о работе, собеседование, тестирование, наблюдение за аудиторской деятельностью и анализ отчетных документов.



10. Сертификация внутренних аудиторов

Проведение внутренних аудитов – это не только требование стандартов на системы менеджмента. Эта деятельность необходима организации для успешного функционирования, своевременного реагирования на возникающие проблемы, распространения накопленного положительного опыта по всей организации.

Руководство организаций возлагает большую ответственность на внутренних аудиторов, ибо они являются поставщиками информации о функционировании системы менеджмента. И именно руководители компаний являются лицами, наиболее заинтересованными в результатах внутреннего аудита.

Для того чтобы внутренние проверки не были формальными мероприятиями для выполнения требований стандартов на системы менеджмента, а действительно приносили организации комплекс преимуществ, руководство должно создать соответствующую атмосферу в компании и продемонстрировать свою заинтересованность в эффективности процесса аудита. От того, насколько грамотные и квалифицированные аудиторы задействованы в процессе проведения аудиторских проверок, зависит ценность той информации, которая будет представлена руководству для анализа.

Ранее было указано, что квалификация аудитора зависит от его образования, опыта профессиональной деятельности, подготовки в качестве аудитора и опыта проведения аудитов. Очень важно, насколько правильно аудитор ведет себя в процессе общения с персоналом и насколько высок статус аудитора в компании.

Основой успеха является профессионализм аудитора, который в мире принято подтверждать с помощью процесса сертификации.

Процесс сертификации аудитора представлен на примере схемы, применяемой европейским органом по сертификации персонала PrCert (Рис.17).

Более подробную информацию о сертификации персонала можно получить в представительстве PrCert в России, странах СНГ и Балтии PrCert Eurasia (тел. +7 812 9238823, e-mail: prcert@certific.org) или на сайте www.prcert.org.

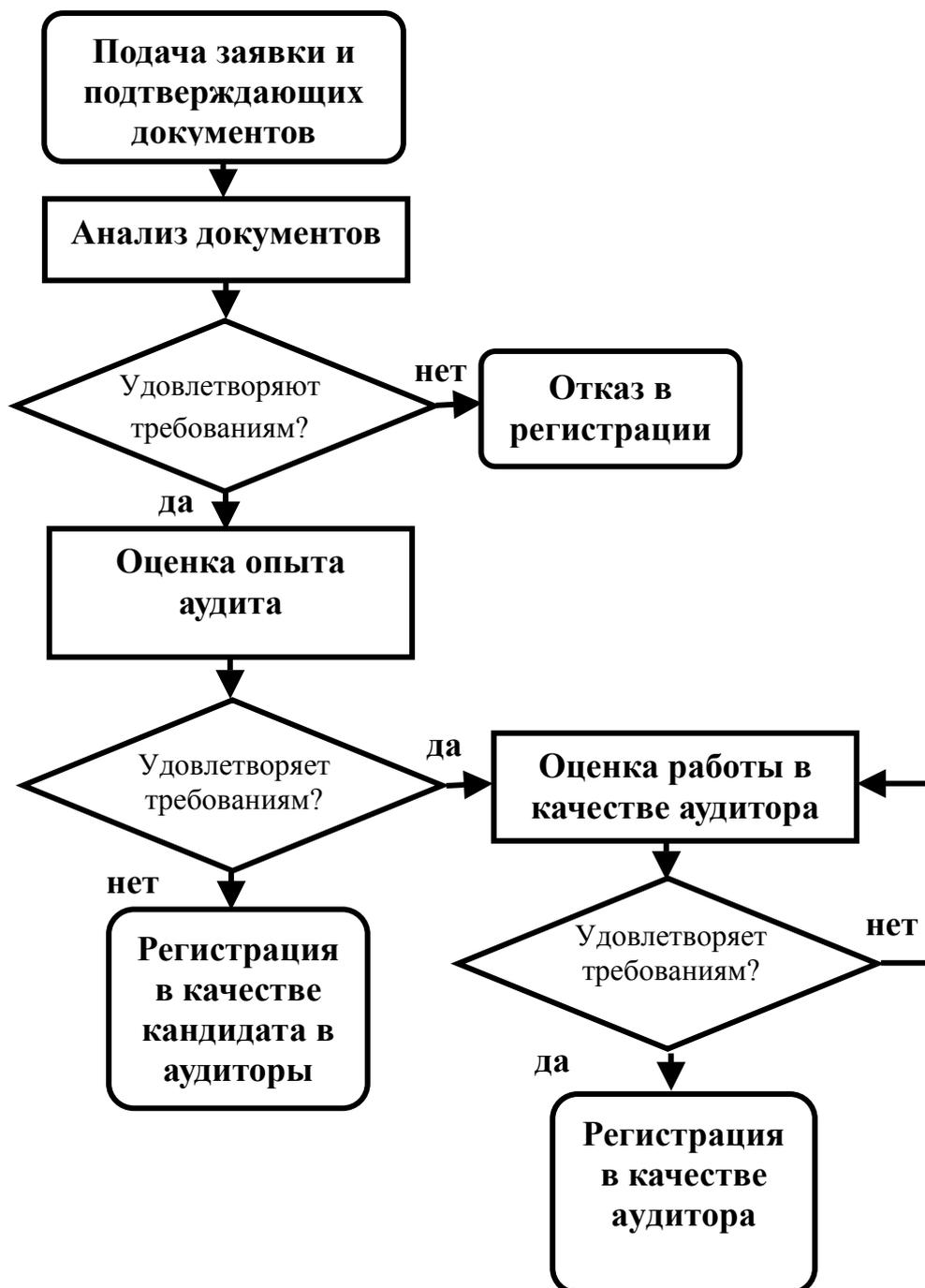


Рис. 17. Блок-схема сертификации аудитора



Литература

1. МС ИСО 19011:2002. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
2. Аудит систем качества. Курс лекций - Российский морской регистр судоходства, 2001.- 58 стр.
3. Настольная книга внутреннего аудитора. Свиткин М.З., Рахлин К.М., Мацута В.Д., Дымкина О.Д. – СПб.: Изд-во картфабрики ВСЕГЕИ, 2001. – 99с.