

3. Как вы думаете, каким образом результаты учета затрат на качество могут быть использованы при инициировании выполнения проектов в рамках процесса постоянного улучшения?
4. Предложите варианты применения статистических методов и инструментов при осуществлении проектов в рамках процесса постоянного улучшения.
5. Каким образом новые методы и инструменты управления качеством, работающие преимущественно с вербальной информацией, могут быть использованы при осуществлении проектов в рамках процесса постоянного улучшения?
6. Как, на ваш взгляд, можно применить комплексные инструменты и методологии улучшения качества при осуществлении проектов в рамках процесса постоянного улучшения?
7. Почему в каждой организации следует выделить, определить и внедрить процесс постоянного улучшения в дополнение к ранее имевшимся процессам корректирующих и предупреждающих действий?
8. С использованием рис. В.1 проиллюстрируйте отличие результата процесса постоянного улучшения от результатов корректирующих и предупреждающих действий.
9. Можно ли утверждать, что в результате выполнения корректирующих и/или предупреждающих действий не может быть достигнуто улучшение процесса?
10. Перечислите основные этапы (стадии) процесса постоянного улучшения.
11. С использованием рис. В.3 дайте комментарии взаимосвязей процесса постоянного улучшения с другими процессами СМК.
12. Расскажите о содержании и результатах этапа «Выбор процесса», выполняемого на каждой новой итерации процесса постоянного улучшения.
13. Расскажите о содержании и результатах этапа «Описание и оценка процесса», выполняемого на каждой новой итерации процесса постоянного улучшения.
14. Расскажите о содержании и результатах этапа «Улучшение процесса и стандартизация достигнутого совершенствования», выполняемого на каждой новой итерации процесса постоянного улучшения.
15. Расскажите о выполнении четырех фаз цикла улучшения качества PDCA Деминга.
16. Расскажите о содержании и результатах этапа «Полномасштабное внедрение улучшенного процесса и выполнение стандартизированной процедуры», выполняемого на каждой новой итерации процесса постоянного улучшения.
17. Расскажите о выполнении четырех фаз цикла обеспечения качества SDCA Деминга.
18. Выполнение каких действий может быть рекомендовано высшему руководству организации после успешного завершения проекта, осуществленного в рамках процесса постоянного улучшения?

## ГЛАВА 1

### Проверки систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента

Проверки (аудиты) систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента регламентируются стандартом ИСО 19011:2002 [3].

Этот международный стандарт содержит руководящие указания по менеджменту программ аудитов, проведению внутренних и внешних аудитов систем менеджмента качества и/или экологического менеджмента (в дальнейшем — систем менеджмента), а также по оценке компетентности аудиторов. Пользователи, для которых предназначен этот международный стандарт, — это аудиторы, организации, внедряющие системы менеджмента, и организации, вовлеченные в сертификацию и подготовку аудиторов, сертификацию/регистрацию систем менеджмента, аккредитацию или стандартизацию в области оценки соответствия [3].

#### 1.1. Виды и цели аудитов (проверок)

*Аудит (проверка) — систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита [3].*

*Примечания:*

1. Внутренние аудиты, иногда называемые «аудитами первой стороной», проводятся обычно самой организацией или от ее имени для внутренних целей и могут служить основанием для декларации о соответствии. Во многих случаях, в частности для малых организаций, независимость может быть продемонстрирована освобождением от ответственности за проверяемую деятельность.
2. Внешние аудиты включают аудиты, обычно называемые «аудитами второй стороной» или «аудитами третьей стороной». Аудиты второй стороной проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности организации, например, потребителями или другими лицами от их имени. Аудиты третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями. Эти организации осуществляют сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям стандартов ИСО 9001 или ИСО 14001.

3. Если системы менеджмента качества и экологического менеджмента подвергаются аудиту одновременно, это называется «комплексным аудитом».
4. Если две или несколько организаций проводят совместно аудит организации, это называется «совместным аудитом».

Проверка качества в основном относится:

- к системам менеджмента (**внешние** аудиторы проверяют, как выполняются требования стандарта, на соответствие которому сертифицированы системы менеджмента; при **внутренней проверке** обычно существует программа, в которой указано, какие процессы и какой системы надо проверять; внутренним аудиторам реже приходится работать со всеми процессами, а чаще только с определенным их набором, имеющим отношение к проверяемым подразделениям);
- к продукции (техническим, программным средствам, перерабатываемым материалам, услугам).

Однако этим проверки качества не ограничиваются. Возможны другие варианты или комбинации из указанных.

Проверки качества осуществляются лицами, не несущими непосредственной ответственности за проверяемые участки.

Например, руководитель или работник технического отдела не может проверять технический отдел (ТО) и конструкторское бюро (КБ), находящееся в составе технического отдела, т. е. аудитор, проверяющий эти подразделения, должен быть из другого отдела или цеха, полностью не зависящих от работы ТО и КБ. Например, подчиненный не может проверять своего руководителя. Иначе результаты проверки будут необъективны.

Проверки систем менеджмента планируются для достижения одной или нескольких целей:

- определение соответствия или несоответствия систем менеджмента установленным требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и/или ГОСТ Р ИСО 14001-1998;
- определение эффективности внедренной системы менеджмента с точки зрения соответствия поставленным целям в области постоянного улучшения качества;
- обеспечение возможности проверяемому улучшить свою систему менеджмента (например, внутренние аудиторы занимаются проверками, чтобы позволить руководству предприятия получить информацию о действительном положении дел в системах менеджмента и постараться улучшить ее на основе информации — это одна из главных целей внутреннего аудита);
- разрешение на регистрацию систем менеджмента проверяемой организации (сертификационный аудит); когда в организацию приходит комиссия органа по сертификации, то цель этого аудита — получить разрешение на регистрацию систем менеджмента или, другими словами, получить

сертификат соответствия на систему менеджмента; при положительных результатах работы комиссии в техническом регистре систем качества в соответствующем реестре (журнале) будет зарегистрировано, что на данном заводе существует система менеджмента и/или система экологического менеджмента качества и на нее выдан сертификат соответствия.

## 1.2. Этапы проверок систем менеджмента

Проверки систем менеджмента включают в себя следующие этапы:

- менеджмент программы аудита;
- реализация программы аудита;
- проведение проверки;
- издание акта о результатах проверки и оценки систем менеджмента;
- сопроводительные действия после проверки.

Ниже рассмотрено содержание этих этапов.

### 1.2.1. Менеджмент программы аудита

На этом этапе необходимо определить ответственных за менеджмент программы аудита. Эти лица должны иметь опыт руководства, а также техническое и деловое понимание в части проверяемой деятельности. Лица, назначенные ответственными за руководство программой аудита, должны [3]:

- а) определять цели и объем программы аудита;
- б) определять процедуры и ответственность и обеспечивать предоставление ресурсов;
- в) обеспечивать реализацию программы аудита;
- г) обеспечивать ведение соответствующих записей по программе аудита;
- д) проводить мониторинг, анализировать и улучшать программу аудита.

Если проверяемая организация использует как систему менеджмента качества, так и систему экологического менеджмента, то в программу аудита могут быть включены комплексные аудиты. В этом случае особое внимание следует обратить на компетентность аудиторской группы.

В результате этого этапа появляется программа аудита, в которой должны быть определены [3]:

- 1) *цели программы аудита*, которые могут основываться на рассмотрении:
  - приоритетов менеджмента;
  - коммерческих намерений;
  - требований систем менеджмента;
  - регламентирующих, законодательных и контрактных требований;
  - необходимости оценки поставщиков;
  - требований потребителей;
  - потребностей других заинтересованных сторон.

Рассмотрим примеры целей программы аудита, которыми могут быть: соответствие требованиям по сертификации на стандарт системы менеджмента; проверка соответствия контрактным требованиям; достижение и поддержание доверия к возможностям поставщика; содействие улучшению системы менеджмента;

- 2) *объем программы аудита*, который зависит от размера, типа и сложности проверяемой организации, заключений по результатам предыдущих аудитов или результатов анализа программы предыдущего аудита;
- 3) *ресурсы*, необходимые по программе аудита [3]:
  - финансовые ресурсы, необходимые для разработки, осуществления, руководства и улучшения деятельности по аудиту;
  - методы аудита;
  - процессы для достижения и поддержания компетентности аудиторов и улучшения их деятельности;
  - наличие аудиторов и технических экспертов, обладающих компетентностью, соответствующей конкретным целям программы аудита;
  - объем программы аудита;
  - поездки, проживание и другие потребности, связанные с проведением аудита;
- 4) *процедуры по программе аудита*, в которых должно быть учтено следующее [3]:
  - планирование и составление графика аудитов;
  - обеспечение компетентности аудиторов и руководителей аудиторской группы;
  - подбор аудиторских групп и определение их роли и ответственности;
  - проведение аудитов;
  - проведение последующего аудита (с целью проверки устранения выявленных несоответствий), если применимо;
  - ведение записей по программе аудита;
  - мониторинг выполнения и результативности программы аудита.

Программа должна быть открытой для внутренних пользователей. *При внутренних проверках, как правило, нет задачи поймать кого-либо за руку.* Цель планирования внутренней проверки — чтобы каждый ответственный за свои функции знал, когда его будут проверять, кто и что при этом будут проверять. Это даст возможность проверяемым своевременно подготовиться к проверке. Внутренние аудиторы также смогут спланировать свою работу и хорошо подготовиться к проведению проверки.

### 1.2.2. Реализация программы аудита

При реализации программы аудита (проверки) необходимо:

- довести программу аудита до сведения заинтересованных сторон (назначить проверяемому место и время проведения проверки);

- установить и поддерживать процесс оценки аудиторов;
- обеспечить подбор аудиторской группы;
- определить объем ресурсов, необходимых аудиторам (эти ресурсы обычно включают в себя: помещение для совещаний (предварительных, ежедневных, заключительных), лиц, сопровождающих аудиторов, т. е. по прибытии комиссии необходимо к каждому ее члену прикрепить служащего, который будет везде его сопровождать, а также станет свидетелем того, что происходило при проверке);
- обеспечить проведение аудитов в соответствии с программой аудита (расписать, какие члены аудиторской группы в сопровождении какого служащего должны прибыть в конкретные подразделения с указанием даты и времени с точностью до минут; проверяемые, зная время прибытия членов комиссии к ним, должны заранее спланировать свою работу, так чтобы они могли работать с проверяющими в течение всего промежутка времени, отведенного для проверки);
- обеспечить управление записями по аудиторской деятельности;
- обеспечить проведение анализа и утверждения отчетов по аудиту, а также обеспечить их рассылку заказчику аудита и другим указанным сторонам;
- обеспечить проведение последующего аудита, если применимо;
- идентифицировать, получить и изучить документы, относящиеся к проверке (политика и цели в области качества, руководство по качеству, документированные процедуры, должностные инструкции и другие документы третьего уровня).

### 1.2.3. Проведение проверки

Проведение внешней проверки комиссией органа по сертификации систем менеджмента предполагает следующие этапы.

Первый этап проведения проверки — начало аудита — предусматривает [3]:

- 1) *назначение руководителя аудиторской группы.* Лица, отвечающие за руководство программой аудита, должны назначить руководителя аудиторской группы для конкретного аудита. В случае проведения совместного аудита проверяющие организации до начала аудита должны прийти к соглашению по всем обязанностям каждой организации, в особенности в отношении полномочий руководителя группы, назначенного для аудита.
- 2) *определение целей, объема и критериев аудита.* В рамках общих целей программы аудита конкретный аудит должен основываться на документированных целях, объеме и критериях. *Цели* аудита определяют, что должно быть достигнуто аудитом, и могут включать следующее:
  - а) определение степени соответствия системы менеджмента проверяемой организации или ее частей критериям аудита;

- б) оценка способности системы менеджмента обеспечить соответствие законодательным, регламентирующим и контрактным требованиям;
  - в) оценка результативности системы менеджмента в достижении поставленных целей;
  - г) определение областей возможного улучшения системы менеджмента.
- Объем аудита* описывает масштаб и границы аудита, такие как физическое расположение, организационные единицы, деятельность и процессы, подлежащие проверке, а также период времени, требуемый для проверки. *Критерии аудита* используются в качестве ориентира при определении соответствия и могут включать политику, процедуры, стандарты, законы и требования, в том числе требования системы менеджмента, контрактные требования или кодексы промышленного/делового сектора. *Цели аудита* должны быть определены заказчиком аудита, объем и критерии аудита — совместно заказчиком аудита и руководителем аудиторской группы в соответствии с процедурами по программе аудита. Любые изменения целей, объема и критериев аудита подлежат согласованию этими же сторонами. В случае проведения комплексного аудита руководитель аудиторской группы должен обеспечить соответствие целей, объема и критериев аудита характеру комплексного аудита [3].

- 3) *определение осуществимости аудита*. Осуществимость аудита должна быть определена с учетом таких факторов, как:
- а) достаточность и соответствие информации для планирования аудита;
  - б) готовность к сотрудничеству со стороны проверяемой организации;
  - в) наличие времени и соответствующих ресурсов.
- Если аудит неосуществим, то по результатам консультаций с проверяемой организацией заказчику аудита должен быть предложен альтернативный вариант;
- 4) *подбор аудиторской группы*. Если аудит признан осуществимым, должна быть подобрана аудиторская группа с учетом требуемой компетентности для достижения целей аудита. При наличии только одного аудитора последний должен выполнять все предусмотренные обязанности руководителя аудиторской группы. При определении размера и состава аудиторской группы следует учитывать:
- а) цели, объем и критерии аудита, а также его ориентировочную продолжительность;
  - б) является ли аудит комплексным или совместным;
  - в) общую компетентность аудиторской группы, необходимую для достижения целей аудита;
  - г) законодательные, регламентирующие, контрактные требования и требования органов аккредитации/сертификации, если применимо;

- д) необходимость обеспечения независимости аудиторской группы от проверяемой деятельности и исключения конфликта интересов;
- е) способность членов аудиторской группы к совместной работе и эффективному взаимодействию с проверяемой организацией;
- ж) язык аудита и понимание социальных и культурных особенностей проверяемой организации, что может быть достигнуто либо собственным опытом аудитора, либо с помощью технического эксперта.

Процесс обеспечения общей компетентности аудиторской группы должен включать следующие шаги:

- выявление знаний и умений, необходимых для достижения целей аудита;
- подбор членов аудиторской группы, обладающих всеми необходимыми знаниями и умениями.

Если необходимые знания и умения обеспечиваются аудиторами, входящими в аудиторскую группу, не в полном объеме, то недостающие знания и умения могут быть восполнены включением в группу технических экспертов. Технические эксперты должны работать под руководством аудитора.

Аудиторы-стажеры могут быть включены в аудиторскую группу, но должны действовать только под руководством и контролем аудитора.

Как заказчик аудита [3], так и проверяемая организация могут попросить о замене конкретных членов аудиторской группы на разумных основаниях, исходя из принципов проведения аудита. Примеры разумных оснований включают ситуации конфликта интересов (например, член аудиторской группы — бывший работник проверяемой организации или оказывал ей консультационные услуги) и неэтичное поведение в прошлом. Такие основания должны быть доведены до сведения руководителя аудиторской группы и до лиц, ответственных за программу аудита, которые должны разрешить данную ситуацию совместно с заказчиком аудита и проверяемой организацией до принятия решения по замене членов группы;

- 5) *установление первоначального контакта с проверяемой организацией*. Первоначальный контакт с проверяемой организацией может быть неофициальным или официальным, но должен устанавливаться лицами, назначенными ответственными за руководство программой аудита, или руководителем аудиторской группы. Цели первоначального контакта:
- а) установление каналов связи с представителем проверяемой организации;
  - б) подтверждение полномочий на проведение аудита;
  - в) предоставление информации по предполагаемым срокам аудита и составу аудиторской группы;
  - г) запрос доступа к соответствующим документам, включая отчетные;

- д) определение применимых правил техники безопасности на площадке аудита;
- е) подготовка мероприятий аудита;
- ж) достижение соглашения о присутствии наблюдателей и необходимости в сопровождающих для аудиторской группы.

**Второй этап проведения проверки — проведение анализа документов** [3]. До проведения аудита на местах должен быть проведен анализ документации проверяемой организации для определения соответствия документированной системы критериям аудита. Документация может включать соответствующие документы системы менеджмента, в том числе отчетные, и отчеты по предыдущим аудитам. Анализ должен учитывать размер, тип и сложность организации, а также цели и объем аудита. В ряде случаев данный анализ может быть отложен до начала проведения аудита на местах, если это не нанесет ущерба результативности аудита. В других случаях может оказаться необходимым предварительное посещение места аудита для получения общего представления об имеющейся информации. Если документация будет признана неадекватной, то руководитель аудиторской группы должен сообщить об этом заказчику аудита, лицам, назначенным ответственными за руководство программой аудита, и проверяемой организации. Должно быть принято решение, может ли аудит быть продолжен или приостановлен до момента решения всех вопросов по документации.

**Третий этап проведения проверки — подготовка к проведению аудита на местах** [3]:

1) *подготовка плана аудита*. Руководитель аудиторской группы должен подготовить план аудита в качестве основы соглашения между аудиторской группой, проверяемой организацией и заказчиком аудита. План должен облегчить составление графика и координацию действий аудита. Степень подробности плана должна отражать объем и сложность аудита. Так, подробности могут быть различными для первоначального и последующего аудита, а также для внутреннего и внешнего аудита. План аудита должен быть достаточно гибким, чтобы допускать изменения, например изменение объема аудита, которое может оказаться необходимым по мере выполнения аудита на местах. План аудита должен содержать следующее [3]:

- а) цели аудита;
- б) критерии аудита и любые справочные документы;
- в) объем аудита, включая идентификацию организационных и функциональных единиц и процессов, подлежащих проверке;
- г) дату и место, где должны осуществляться действия по аудиту;
- д) ожидаемое время и продолжительность действий по аудиту на местах, включая совещания с руководством проверяемой организации и совещания аудиторской группы;

- е) роли и обязанности членов аудиторской группы и сопровождающих лиц;
- ж) выделение соответствующих ресурсов для критических областей аудита.

План должен быть проанализирован и принят заказчиком аудита и представлен проверяемой организации до начала проведения аудита на местах. Любые возражения со стороны проверяемой организации должны быть разрешены совместно руководителем аудиторской группы, проверяемой организацией и заказчиком аудита. Любой пересмотренный план аудита должен быть согласован вовлеченными сторонами до продолжения аудита;

2) *распределение обязанностей в аудиторской группе* [3]. Руководитель аудиторской группы путем консультаций с аудиторской группой должен установить ответственность каждого члена группы за проверку конкретных процессов, функций, площадок, областей или действий. Такие назначения должны учитывать необходимость обеспечения независимости, компетентность и эффективность использования аудитором ресурсов, а также различные роли и обязанности аудиторов, аудиторов-стажеров и технических экспертов. В процессе аудита для достижения его целей в распределение обязанностей могут быть внесены изменения;

3) *подготовка рабочих документов* [3]. Члены аудиторской группы должны проанализировать соответствующую информацию, относящуюся к распределению обязанностей при проведении аудита, и подготовить рабочие документы, необходимые как ссылочный материал и для регистрации результатов аудита. Такие рабочие документы могут включать:

- а) контрольные перечни (чек-листы) и планы выборки для аудита;
- б) формы для регистрации информации, такой, как дополнительные свидетельства, наблюдения аудита и протоколы совещаний.

Использование чек-листов и форм не должно ограничивать объем действий по аудиту, который может изменяться в зависимости от информации, собранной в процессе аудита. Рабочие документы, включая записи по результатам их использования, следует хранить по крайней мере до окончания аудита. Документы, содержащие конфиденциальную или запатентованную информацию, хранятся в течение всего времени членами аудиторской группы с соблюдением соответствующих требований безопасности.

**Четвертый этап проверки — проведение аудита на местах:**

1) *проведение вступительного совещания* [23, 24]. На вступительное совещание (начальную встречу), которое обычно проходит в актовом зале, собираются руководители отделов, цехов, высшие руководители, генеральный директор и аудиторская группа; начинается совещание генеральный директор; он представляет присутствующим главного эксперта; после этого функция председателя совещания переходит к главному эксперту, который представляет аудиторскую группу (членов комиссии), объявляет заранее согласованную (с руководством организации) программу проверки,

задает вопрос: «Все ли руководители подразделений могут присутствовать на рабочем месте в назначенное время?» При необходимости согласовываются незначительные изменения программы проверки; на этом совещании существует последняя возможность внести коррективы в программу проверки (при внешней проверке комиссии необходимо предоставить помещение для совещаний, компьютер, сопровождающих для каждого члена комиссии; эксперты обычно проверяют каждое подразделение в течение 1,5-2 часов, например, работают с 8.30 до 10.00, затем собираются в комнате для совещаний на 10—15 минут и обмениваются мнениями друг с другом, а затем с 10.30 до 12.00 продолжают проверку в другом подразделении);

2) *связь в процессе проведения аудита* [3]. В зависимости от объема и сложности аудита может возникнуть необходимость в официальных мероприятиях для обеспечения связи между аудиторской группой и проверяемой организацией в процессе проведения аудита.

Аудиторская группа должна периодически совещаться для обмена информацией, оценки хода аудита и при необходимости перераспределения обязанностей между аудиторами. В процессе проведения аудита руководитель аудиторской группы должен регулярно доводить до сведения проверяемой организации и заказчика аудита информацию о ходе аудита и любых проблемах, если это применимо. Свидетельства, собранные при аудите, которые предполагают немедленный и значительный риск (например, безопасность, окружающая среда или качество), должны быть немедленно доведены до сведения проверяемой организации и, если применимо, заказчика аудита. Любая проблема по вопросу, не входящему в объем аудита, должна быть отмечена и доведена до сведения руководителя аудиторской группы для возможного информирования заказчика аудита и проверяемой организации. Если имеющееся свидетельство аудита указывает на то, что цели аудита недостижимы, то руководитель аудиторской группы должен сообщить об этом заказчику аудита и проверяемой организации для определения дальнейших действий, которые могут включать повторное подтверждение или изменение плана аудита, либо изменение целей или объема аудита, либо прекращение аудита. Любая необходимость изменения объема аудита, которая может стать очевидной по мере выполнения аудита на местах, должна быть проанализирована и утверждена заказчиком аудита и, если применимо, проверяемой организацией;

3) *сбор и проверка информации* [3]. В процессе проведения аудита информация, относящаяся к целям, объему и критериям аудита, включая информацию по взаимодействию функций, видов деятельности и процессов, должна собираться методом соответствующей выборки и быть проверяема. Только проверяемая информация может стать свидетельством

аудита, который должен регистрироваться. Свидетельства аудита основываются на выборке из имеющейся информации. Поэтому при проведении аудита присутствует элемент неопределенности, и лица, подготавливающие заключение по результатам аудита, должны осознавать это. Методы сбора информации включают:

- опрос, который является одним из важных средств сбора информации. Его проводят с учетом ситуации и собеседника. При этом аудитор должен учитывать следующее [3]:
  - а) опрос необходимо проводить среди лиц, которые занимают должности, обладают функциями, осуществляют деятельность или выполняют задачи в пределах объема аудита;
  - б) опрос должен проводиться в рабочее время и по возможности на рабочем месте собеседника;
  - в) должно быть сделано все возможное, чтобы как до, так и во время опроса собеседник не чувствовал себя скованно;
  - г) должна быть разъяснена причина проведения опроса и каждая сделанная запись;
  - д) опрос может начинаться с просьбы к собеседнику рассказать о своей работе;
  - е) следует избегать вопросов, содержащих ответ (наводящих вопросов);
  - ж) результаты опроса должны быть обобщены и проанализированы совместно с собеседником;
- з) после опроса следует поблагодарить собеседника за участие и сотрудничество;
- наблюдение за выполнением профессиональных обязанностей необходимо для того, чтобы сформулировать результаты оценки соответствия или несоответствия установленным требованиям в виде заполненных форм регистрации несоответствий или уведомлений;
- анализ документации осуществляют путем проверки соответствия документированных процедур, используемых на рабочих местах, тем, которые официально установлены в системе менеджмента; например, на заводе имеется 47 экземпляров документированной процедуры по процессу «Управление документацией»; в цехе № 13 должен быть экземпляр этой процедуры с определенным номером; при посещении этого цеха необходимо проверить номер имеющейся документированной процедуры (не исключено, что на рабочем месте экземпляр документированной процедуры потерян, а на время проверки взят из другого цеха); при внутренней проверке надо проверять не только наличие документов, но и их регистрационные номера в соответствии с внутренним реестром рассылки;

4) *формирование наблюдений аудита* [3]. Свидетельства аудита должны быть оценены с точки зрения критериев аудита для формирования наблюдений аудита. Наблюдения аудита могут указывать либо на соответствие, либо на несоответствие критериям аудита. Если это было определено целями аудита, наблюдения аудита могут указывать на возможности для улучшения. При необходимости аудиторская группа должна собираться для анализа наблюдений аудита на соответствующих стадиях в процессе аудита.

Соответствия критериям аудита должны быть обобщены и соотнесены с подразделениями, функциями и процессами, которые прошли аудит. Если это предусмотрено планом аудита, то отдельные наблюдения аудита о соответствии и подтверждающие его свидетельства также должны регистрироваться.

Несоответствия и подтверждающие их свидетельства аудита должны регистрироваться. Несоответствия могут быть классифицированы. Они должны быть проанализированы совместно с представителем проверяемой организации для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны. Следует сделать все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита, а нерешенные вопросы необходимо зарегистрировать.

5) *подготовка заключений по результатам аудита* [3]. До заключительного совещания аудиторская группа должна собраться, чтобы:

- а) проанализировать наблюдения аудита и любую другую соответствующую информацию, собранную в процессе аудита, с точки зрения целей аудита;
- б) согласовать заключения по результатам аудита с учетом элемента неопределенности, свойственного процессу аудита;
- в) подготовить рекомендации, если это предусмотрено целями аудита;
- г) обсудить проведение последующего аудита, если это было включено в план аудита.

Заключение по результатам аудита может охватывать следующие вопросы: степень соответствия системы менеджмента критериям аудита; результативность внедрения, поддержания и совершенствования системы менеджмента; способность процесса анализа со стороны руководства обеспечить постоянную пригодность, адекватность, результативность системы менеджмента и ее совершенствование.

Если это было определено целями аудита, заключение по результатам аудита может содержать рекомендации, относящиеся к улучшениям, деловым взаимоотношениям, сертификации/регистрации или аудитам в дальнейшем;

б) *проведение заключительного совещания* [3]. В ходе заключительного совещания под председательством руководителя аудиторской группы должны быть представлены наблюдения аудита и заключения по результатам аудита таким образом, чтобы они были понятны и признаны проверяемой организацией, а также, если применимо, согласованы сроки представления проверяемой организацией плана корректирующих и предупреждающих действий. Участниками заключительного совещания должны быть представители проверяемой организации, а также могут быть заказчик аудита и другие стороны. В случае возникновения в процессе аудита ситуаций, которые могут отразиться на надежности заключений по результатам аудита, руководитель аудиторской группы должен сообщить об этом проверяемой организации.

В одних случаях, например при проведении внутреннего аудита в малой организации, заключительное совещание может состоять только из доведения до сведения наблюдений аудита и заключения по результатам аудита.

В других случаях совещание должно быть официальным, с ведением протокола и списка присутствующих.

Любые разногласия в отношении наблюдений аудита и/или заключений по результатам аудита между аудиторской группой и проверяемой организацией должны быть обсуждены и, если возможно, разрешены. В противном случае все мнения должны быть зарегистрированы. Если это предусмотрено целями аудита, должны быть представлены рекомендации по улучшению. При этом следует подчеркнуть, что рекомендации не являются обязательными.

#### **1.2.4. Издание акта (отчета) о результатах проверки**

Содержание акта (отчета) о результатах проверки и оценке системы менеджмента обычно согласуется на заключительном совещании (итоговой встрече). При положительных результатах проверки отчет часто бывает готов к моменту проведения заключительного совещания. Этот документ должен предоставлять полные, точные, четкие и достаточные записи по аудиту и включать или содержать ссылки на следующее [3]:

- а) цели аудита;
- б) объем аудита, в частности, идентификацию проверенных организационных и функциональных единиц или процессов и охваченный период времени;
- в) идентификацию заказчика аудита;
- г) идентификацию руководителя и членов аудиторской группы;
- д) даты и места проведения аудита;
- е) критерии аудита;

- ж) наблюдения аудита;
- з) заключения по результатам аудита.

Отчет по аудиту должен также включать или содержать ссылки на следующее, если применимо:

- и) план аудита;
- к) перечень представителей проверяемой организации;
- л) краткое изложение процесса аудита, включая элемент неопределенности и/или проблемы, которые могут отразиться на надежности заключения по результатам аудита;
- м) подтверждение, что цели аудита достигнуты в объеме аудита в соответствии с планом аудита;
- н) любые неохваченные области, входящие в объем аудита;
  - о) любые неразрешенные разногласия между аудиторской группой и проверяемой организацией;
- п) рекомендации по улучшению, если это предусмотрено целями аудита;
- р) при необходимости — согласованные планы последующих аудитов;
- с) заявление о конфиденциальном характере содержания;
- т) лист рассылки отчета по аудиту.

Отчет по аудиту должен быть выпущен в согласованные сроки. Если это невозможно, то необходимо довести причины задержки до сведения заказчика аудита и установить (согласовать) новую дату выпуска. Отчет по аудиту должен быть датирован, проанализирован и утвержден в соответствии с процедурами по программе аудита. Далее утвержденный отчет по аудиту подлежит рассылке получателям, определенным заказчиком аудита. Отчет по аудиту является собственностью заказчика аудита. Члены аудиторской группы и все получатели отчета должны учитывать и обеспечивать конфиденциальность содержания отчета.

По результатам внешнего сертификационного аудита вместо отчета составляется акт о результатах проверки системы менеджмента (производства), форма которого приведена в работе [55].

Проверка считается законченной, когда отчет (акт) о ней предоставлен клиенту. Документы, относящиеся к аудиту, должны быть сохранены или уничтожены по соглашению между участвующими сторонами и в соответствии с процедурами по программе аудита и применяемыми законодательными, регламентирующими и контрактными требованиями.

Если это не требуется законодательством, аудиторская группа и лица, ответственные за руководство программой аудита, не должны разглашать содержание документов, любую другую информацию, полученную в ходе аудита, или содержание отчета по аудиту любой другой стороне без одобрения заказчика аудита и, если применимо, без одобрения проверяемой организации. Если требуется раскрыть содержание документа по аудиту, то заказчик аудита и проверяемая организация должны быть уведомлены об этом как можно скорее.

### 1.2.5. Сопроводительные действия после проверки

В заключении по результатам аудита [3] при необходимости может быть указано, что следует провести корректирующие, предупреждающие действия или действия по улучшению. Такие действия обычно разрабатываются и проводятся проверяемой организацией в течение согласованного срока и не рассматриваются как часть аудита. Проверяемая организация должна информировать заказчика аудита о статусе таких действий. Выполнение и результативность корректирующего действия должны проверяться. Эта проверка может быть частью очередного аудита. В программе аудита может быть определено проведение последующего аудита членами аудиторской группы, имеющими ценный опыт. В таких случаях следует обратить внимание на обеспечение независимости при очередном аудите.

Сопроводительные действия после сертификационного аудита предусматривают ежегодное проведение инспекционного контроля со стороны органа по сертификации [23—25].

Выданный сертификат соответствия на систему менеджмента обычно действует в течение трех лет. За это время система менеджмента может прийти в негодность (потерять свое качество). Поэтому существующий порядок сертификации систем менеджмента предусматривает ежегодные инспекционные контроли. По истечении года (с момента выдачи сертификата соответствия на систему менеджмента) в организацию прибывает комиссия органа по сертификации для проведения инспекционного контроля. По истечении следующего года снова проводится инспекционный контроль. Это и есть сопроводительные действия. Их цель — удостовериться, что все обнаруженные ранее малозначительные несоответствия устранены и намеченные корректирующие мероприятия выполнены.

При внутренних аудитах сопроводительные действия чаще всего предусматривают проверку (подтверждение) факта выполнения намеченных корректирующих мероприятий. Если при внутреннем аудите были обнаружены очень серьезные несоответствия, то сопроводительные действия могут быть осуществлены в виде повторной проверки.

## 1.3. Требования к аудиторам

Аудитор часто воспринимается как жандарм. Если сотрудники отдела управления качеством чувствуют слабость своего положения или не имеют поддержки у более высоких руководителей организации, то они могут использовать внешнего аудитора для запугивания работников других подразделений результатами предстоящей внешней проверки и, как им может казаться, для укрепления своего положения. Аудитор начинает выглядеть как человек исключительно критически настроенный [24, 25].



Лозунг [24] «Вы должны прекратить это делать (не делать), или мы не пройдем аудит» не является более эффективным, чем лозунг [24] «Вы должны прекратить это делать (не делать), поскольку это портит качество, следовательно, снижает удовлетворенность потребителей, и будет стоить вам денег».

Отметим, что всякий аудитор уже наблюдал изнутри за несколькими компаниями, в том числе, возможно, и за вашими конкурентами. Любые приемы, наблюдения или предложения с его стороны в ваш адрес представляют собой бесплатную консультацию [24].

### 1.3.1. Квалификационные требования, предъявляемые к аудиторам

Уверенность и доверие к процессу аудита зависят от компетентности лиц, которые его проводят. Компетентность должна быть продемонстрирована на основе:

- личных качеств, описанных в п. 1.3.5;
- способности применять знания и умения, описанные в п. 1.3.2, которые приобретаются посредством образования, в процессе работы, подготовки в качестве аудиторов, а также на основе опыта проведения аудитов, описанных в п. 1.3.3.

Данная концепция компетентности аудиторов приведена на рис. 1.1. Некоторые знания и умения, описанные в п. 1.3.2, являются общими для аудиторов систем менеджмента качества и экологического менеджмента, а некоторые — специфичны для аудиторов по отдельным дисциплинам.



Рис. 1.1. Квалификационные критерии для кандидатов в эксперты-аудиторы [3].

Аудиторы развивают, поддерживают и улучшают свою компетентность посредством постоянного повышения квалификации и регулярного участия в аудитах.

### 1.3.2 Общие знания и умения аудиторов систем менеджмента

Аудиторы должны обладать знаниями и умениями в следующих областях [3]:

- а) принципы, процедуры и методы аудита, позволяющие выбирать такие способы работы, которые соответствуют различным аудитам и обеспечивают последовательное и систематичное проведение аудитов.

Аудитор должен уметь:

- применять принципы, процедуры и методы аудита;
- результативно планировать и организовывать работу;
- 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;
- понимать применимость и последствия использования метода выборки для аудита;
- 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 рабочие документы для регистрации действий по аудиту;
- подготавливать отчеты по аудиту;
- обеспечивать конфиденциальность и безопасность информации;
- результативно общаться самостоятельно, используя знание языка или через переводчика;

- б) система менеджмента и справочные документы, позволяющие аудитору понять объем аудита и применить критерии аудита. Знания и умения в этой области должны охватывать:

- применение систем менеджмента для различных организаций;
- взаимодействие между составными элементами системы менеджмента;
- стандарты на системы менеджмента, применимые процедуры или другие документы системы менеджмента, используемые как критерии аудита;
- понимание различия между справочными документами и приоритетности тех или иных документов;
- применение справочных документов к различным ситуациям в процессе аудита;
- информационные системы и технологии утверждения, обеспечения безопасности, рассылки и управления документами, данными и записями;

- в) организационные аспекты, позволяющие аудитору понимать производственную ситуацию. Знания и умения в этой области должны охватывать:

- размер, структуру, функции и взаимоотношения в организации;

- общие бизнес-процессы и относящуюся к ним терминологию;
  - культурные и социальные традиции проверяемой организации.
- г) соответствующие законы, правила и другие документы, позволяющие аудитору работать с учетом и пониманием требований, которые применимы к проверяемой организации. Знания и умения в этой области должны охватывать:

- местные, региональные и национальные кодексы, законы и правила;
- контракты и соглашения;
- международные договоры и конвенции;
- другие требования, с которыми согласилась организация.

### 1.3.2.1. Общие знания и умения руководителей аудиторских групп систем менеджмента

*Руководители аудиторских групп* [3] должны обладать дополнительными знаниями и умениями для обеспечения результативности и эффективности аудита. Руководитель аудиторской группы должен быть способен:

- планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита;
- представлять аудиторскую группу при контактах с заказчиком аудита и проверяемой организацией;
- организовывать работу членов аудиторской группы осуществлять общее руководство;
- обеспечивать руководство и контроль за аудиторами-стажерами;
- направлять обсуждение вопросов аудиторской группой при вынесении заключений по результатам аудита;
- предупреждать и разрешать конфликты;
- подготавливать и составлять отчет по аудиту.

### 1.3.2.2. Специфические знания и умения аудиторов систем менеджмента качества

Аудиторы систем менеджмента качества должны обладать знаниями и умениями в следующих областях [3]:

- а) способы и методы, связанные с качеством, позволяющие аудитору оценивать системы менеджмента качества и формировать соответствующие наблюдения и заключения по результатам аудита. Знания и умения в этой области должны охватывать:
- терминологию в области качества;
  - принципы менеджмента качества и их применение;
  - инструменты менеджмента качества и их применение (например, статистическое управление процессами, виды отказов и анализ их последствий и т. д.);
- б) процессы и продукция, включая услуги, позволяющие аудитору понимать производственную ситуацию, в которой проходит аудит. Знания и умения в этой области должны охватывать:

- терминологию, специфичную для данного сектора экономики;
- технические характеристики процессов и продукции, включая услуги;
- процессы и практику работы, специфичную для данного сектора экономики.

### 1.3.2.3. Специфические знания и умения аудиторов систем экологического менеджмента

Аудиторы систем экологического менеджмента должны обладать знаниями и умениями в следующих областях [3]:

- а) способы и методы экологического менеджмента, позволяющие аудитору оценивать системы экологического менеджмента и формировать соответствующие наблюдения и заключения по результатам аудита. Знания и умения в этой области должны охватывать:
- терминологию, связанную с окружающей средой;
  - принципы экологического менеджмента и их применение;
  - инструменты экологического менеджмента (такие как оценка экологических воздействий/аспектов, жизненного цикла, показателей экологической деятельности и т. д.);
- б) экологическая наука и технологии, позволяющие аудитору понимать основные взаимосвязи между человеческой деятельностью и окружающей средой. Знания и умения в этой области должны охватывать:
- влияние человеческой деятельности на окружающую среду;
  - взаимодействие экосистем;
  - компоненты окружающей среды (например, воздух, вода, земля);
  - менеджмент природных ресурсов (например, ископаемое топливо, вода, флора и фауна);
  - общие методы экологической защиты;
- в) технические и экологические аспекты операций, позволяющие аудитору понимать взаимодействие деятельности, продукции, услуг и операций проверяемой организации с окружающей средой. Знания и умения в этой области должны охватывать:
- терминологию, специфичную для данного сектора экономики;
  - экологические аспекты и воздействия;
  - методы оценки важности экологических аспектов;
  - критические характеристики производственных процессов, продукции и услуг;
  - методы мониторинга и измерений;
  - технологии по предотвращению загрязнения.

### 1.3.3. Общие требования к образованию, опыту работы и подготовке в качестве аудитора и руководителя аудиторской группы

*К аудиторам предъявляются следующие требования* [3]:

- 1) они должны иметь законченное образование, достаточное для приобретения знаний и умений, описанных в п. 1.3.2;
- 2) они должны обладать опытом работы, способствующим повышению знаний и умений, описанных в п. 1.3.2.1 и 1.3.2.2, который получен на технической, руководящей или специальной должности, предусматривающей принятие решений по различным вопросам, в том числе проблемным, контакты с другими сотрудниками, занимающими руководящие и специальные должности, сотрудниками, занимающими аналогичные должности, потребителями и/или другими заинтересованными сторонами. Часть опыта работы должна быть получена на должности, где осуществляемая деятельность способствует развитию знаний и умений:
  - в области менеджмента качества для аудиторов систем менеджмента качества;
  - в области экологического менеджмента для аудиторов систем экологического менеджмента;
- 3) они должны пройти полную подготовку в качестве аудитора, которая способствует повышению знаний и умений и может быть проведена организацией, где работает аудитор, или сторонней организацией;
- 4) они должны иметь опыт проведения аудитов, полученный под управлением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы по такой же дисциплине.

*Руководитель аудиторской группы* [3] должен обладать дополнительным опытом проведения аудитов для повышения знаний и умений, описанных в п. 1.3.2, приобретенным во время работы в качестве руководителя аудиторской группы под управлением и руководством другого аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы.

*Аудиторы системы менеджмента качества или системы экологического менеджмента*, желающие стать аудиторами в другой дисциплине, должны [3]:

- а) иметь подготовку и опыт работы, необходимые для приобретения знаний и умений по второй дисциплине;
- б) уметь провести аудиты по второй дисциплине под управлением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы по второй дисциплине.

Руководитель аудиторской группы по одной дисциплине должен удовлетворять перечисленным выше рекомендациям, для того чтобы стать руководителем аудиторской группы по другой дисциплине.

В табл. 1.1 приведен пример образования, опыта работы, подготовки в качестве аудитора и опыта в проведении проверок для аудиторов, проводящих сертификационные или аналогичные аудиты.

Необходимо отметить, что аудиторы должны [3] постоянно повышать квалификацию - т. е. совершенствовать знания, умения и личные качества. Этого

Таблица 1.1

Пример уровня образования, опыта работы, подготовки в качестве аудитора и опыта в проведении проверок для аудиторов, проводящих сертификационные или аналогичные аудиты [3]

Параметр	Аудитор	Аудитор в обеих дисциплинах	Руководитель аудиторской группы
Образование	Среднее (см. примечание 1)	То же, что и для аудитора	То же, что и для аудитора
Общий опыт работы	5 лет (см. примечание 2)	То же, что и для аудитора	То же, что и для аудитора
Опыт работы в области менеджмента качества или экологического менеджмента	Не менее 2 лет из общих 5 лет	2 года во второй области (см. примечание 3)	То же, что и для аудитора
Обучение в качестве аудитора	40 часов подготовки в качестве аудитора	24 часа подготовки по второй дисциплине (см. примечание 4)	То же, что и для аудитора
Опыт в проведении аудитов	4 полных аудита, для получения не менее 20 дней опыта проведения аудитов в качестве аудитора-практиканта под управлением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы (см. примечание 5)	3 полных аудита для получения не менее 15 дней опыта проведения аудитов по второй дисциплине под управлением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы по второй дисциплине (см. примечание 5)	3 полных аудита для получения не менее 15 дней опыта проведения аудитов в роли руководителя аудиторской группы под управлением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы (см. примечание 5)

**Примечания:**

1. Среднее образование — та часть национальной системы образования, которая следует за начальной стадией, но закончена до поступления в университет или подобное образовательное учреждение.
2. Опыт работы может быть уменьшен на 1 год, если лицо получило соответствующее образование после среднего.
3. Опыт работы по второй дисциплине может быть получен одновременно с опытом работы по первой дисциплине.
4. Подготовка по второй дисциплине заключается в приобретении знаний по соответствующим стандартам, законам, регламентам, принципам, методам и технике.
5. Полный аудит — это аудит, охватывающий все этапы проведения аудитов систем менеджмента. Общий опыт проведения аудитов должен охватывать все требования стандарта по системе менеджмента.

можно достичь многими способами, такими как дополнительный опыт работы, обучение, самообразование, тренировки, присутствие на совещаниях, семинарах и конференциях или другие аналогичные действия.

Аудиторы должны демонстрировать свое постоянное повышение квалификации. При постоянном повышении квалификации следует учитывать изменения личных потребностей и потребностей организации, практику проведения аудита, стандарты и другие требования.

#### 1.3.4. Принципы аудита

При проведении [3] аудита необходимо следовать множеству принципов, что позволяет сделать его результативным и надежным инструментом при реализации политики менеджмента и контроля за ней, предоставляя информацию, на основе которой организация может улучшить свою деятельность. Приверженность этим принципам является неперенным условием для вынесения надежных и достаточных заключений по результатам аудита и обеспечения того, что аудиторы, работая независимо друг от друга в аналогичных условиях, придут к аналогичным заключениям.

Приведем основные принципы, которым должны следовать аудиторы:

**этичное поведение** — *основа профессионализма*. При проведении аудита важны доверие, честность, конфиденциальность и тактичность. Аудиторы не должны нарушать коммерческую тайну и разглашать конфиденциальную информацию, которые станут им известны в процессе проверки. В связи с этим каждый эксперт (член комиссии) перед сертификационным аудитом подписывает соответствующее обязательство (дает расписку).

**добросовестное изложение** — *обязательство правдиво и точно составлять отчет*. Наблюдения аудита, заключения по его результатам и отчеты должны правдиво и точно отражать аудиторскую деятельность. С этой целью представляется отчет о всех значительных трудностях, встретившихся при аудите, и нерешенных разногласиях между аудиторской группой и проверяемой организацией;

**должное профессиональное внимание** — *усердие и рассудительность при проведении аудита*. Аудиторы проявляют внимание в соответствии с важностью выполняемой задачи и доверием, оказанным им заказчиком аудита и другими заинтересованными сторонами. Важным фактором является наличие необходимой компетентности. Аудиторы не должны давать конкретных советов проверяемому о том, как разрешать те проблемы, которые были обнаружены; это не входит в компетенцию аудитора (аудитор - от слова «слушаю»); возникшие проблемы - это дело проверяемых, и именно они несут ответственность за то, чтобы найти их решение и разработать необходимые корректирующие мероприятия; при внутренних проверках аудитор - сотрудник организации - может давать рекомендации, относящиеся к планируемым корректирующим мероприятиям, однако лучше, если корректирующие мероприятия первоначально будут

предложены проверяемыми, а затем согласованы с внутренним аудитором или скорректированы с его участием.

Рассмотрим основные принципы, которые относятся к процессу аудита:

- **независимость** — *основа беспристрастности аудита и объективности заключений по результатам аудита*. Аудиторы являются независимыми от проверяемой деятельности и свободными от пристрастий и конфликтов интересов. Аудиторы поддерживают объективность мышления в течение процесса аудита, тем самым способствуя, чтобы наблюдения и заключения по результатам аудита были основаны только на свидетельствах аудита;
- **подход, базирующийся на доказательствах**, — *рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений по результатам аудита в процессе систематического аудита*. Свидетельства аудита проверяемы, т. е., поскольку аудит проводится в течение определенного периода времени и с ограниченными ресурсами, они основаны на выборке имеющейся информации. Объем выборки тесно связан с надежностью заключения по результатам аудита.

Задача проверки — добиться того, чтобы все виды деятельности в системах менеджмента качества выполнялись правильно. Это экономит расходы, связанные с корректирующими мероприятиями.

Если система менеджмента «расстроена», то никакой камуфляж не скроет этого от опытного аудитора.

#### 1.3.5. Требования к персональным (личным) качествам аудиторов

Аудиторы должны обладать личными качествами, которые давали бы им возможность действовать в соответствии с принципами аудита, описанными в п. 1.3.4.

Аудитор должен быть [3]:

- а) этичным, т. е. справедливым, правдивым, искренним, честным и тактичным;
- б) широких взглядов, т. е. готовым рассмотреть альтернативные идеи или точки зрения;
- в) дипломатичным, т. е. тактичным в обращении с людьми;
- г) наблюдательным, т. е. живо воспринимающим окружающую действительность;
- д) проницательным, т. е. интуитивно осознающим и способным понять ситуацию;
- е) гибким, т. е. умеющим быстро приспосабливаться к различным ситуациям;
- ж) настойчивым, т. е. стремящимся к достижению целей;
- з) решительным, т. е. способным своевременно делать заключения, основанные на логичном рассуждении и анализе;

и) самостоятельным, т. е. действующим и работающим независимо, при этом эффективно сотрудничая с другими.

Перечень других требований [25] к личным качествам экспертов-аудиторов по проверке систем менеджмента приведен на рис. 1.2.

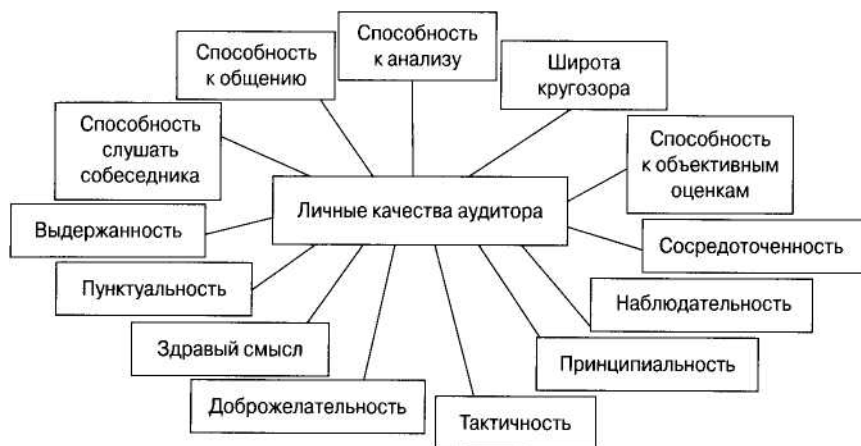


Рис. 1.2. Личные качества эксперта-аудитора [25].

### 1.3.6. Требования к профессиональным умениям аудитора

Для успешного проведения проверок аудитор должен уметь [24]:

- тщательно готовиться перед началом проверки и перед каждым последующим ее этапом;
- проводить как начальную, так и итоговую встречу (это особенно важно для главного аудитора);
- собирать информацию без проявления агрессивности или запугивания (хороший аудитор заставляет проверяемых вести себя непринужденно);
- осуществлять сбор объективных данных с минимальной суетой, используя визуальные наблюдения, анализ выбранной документации и интервью (опрос);
- проводить опрос самых различных по уровню и рангу сотрудников организации;
- подтверждать свои выводы конкретными свидетельствами и документами (не быть голословным);
- указывать (устно) при первой возможности проверяемым на выявленный отказ процесса системы менеджмента, идентифицируя соответствующие обстоятельства, включая вовлеченных лиц, но не делая утверждения о виновности людей;
- определять статус несоответствия с обоснованием своих утверждений перед руководством проверяемой организации;

- осуществлять подготовку изложенных объективно и непредвзято письменных отчетов о несоответствии, которые могут быть поняты даже человеком, не участвовавшим в проверке, через несколько месяцев и даже лет после его написания (при написании отчета важен не стиль изложения, а чтобы написанное было понятно другим специалистам);
- добиваться согласия и конструктивного отношения к обнаруженным несоответствиям, а также планирования реалистичных корректирующих действий и разработки графиков их осуществления (когда заполняется бланк регистрации несоответствий, представитель проверяемого подразделения расписывается в том, что он ознакомлен и согласен с выявленным несоответствием; после этого на следующей части бланка представитель подразделения должен сформулировать (составить план) и указать срок выполнения корректирующих действий, а аудитор своей подписью подтверждает, что план достаточно хорош, чтобы обнаруженные несоответствия были устранены; аудитор не должен заниматься разработкой корректирующих действий и графиков их проведения);
- записывать все ключевые факты, имеющие отношение к проверке, в окончательном отчете (акте), который (вместе с бланками регистрации несоответствий) войдет в постоянный протокол качества;
- пользоваться правами аудитора, данными ему по статусу, при решении спорных вопросов, когда не удастся достичь единого мнения с проверяемыми (на практике явных конфликтных ситуаций бывает не так уж много).

### 1.3.7. Оценка аудитора

Оценка аудиторов и руководителей аудиторских групп должна [3] планироваться, реализовываться и регистрироваться в соответствии с процедурами по программе аудита для обеспечения получения объективных, последовательных, полных и надежных результатов. Процесс оценки должен выявить необходимость в повышении профессиональных знаний и умений.

Оценка аудиторов проводится на следующих этапах [3]:

- первоначальная оценка сотрудников, желающих стать аудиторами;
- оценка аудитора как часть процесса подбора аудиторской группы;
- постоянная оценка работы аудитора для выявления необходимости в подержании и повышении знаний и умений.

На рис. 1.3 показана взаимосвязь между этими стадиями оценки.

Процесс оценки включает четыре основных этапа [3].

**Первый этап** — идентификация личных качеств, знаний и умений для удовлетворения потребностей программы аудита.

При определении соответствующих знаний и умений должно быть учтено следующее:

- размер, тип и сложность проверяемой организации;

Таблица 1.2  
Методы оценки аудиторов [3]

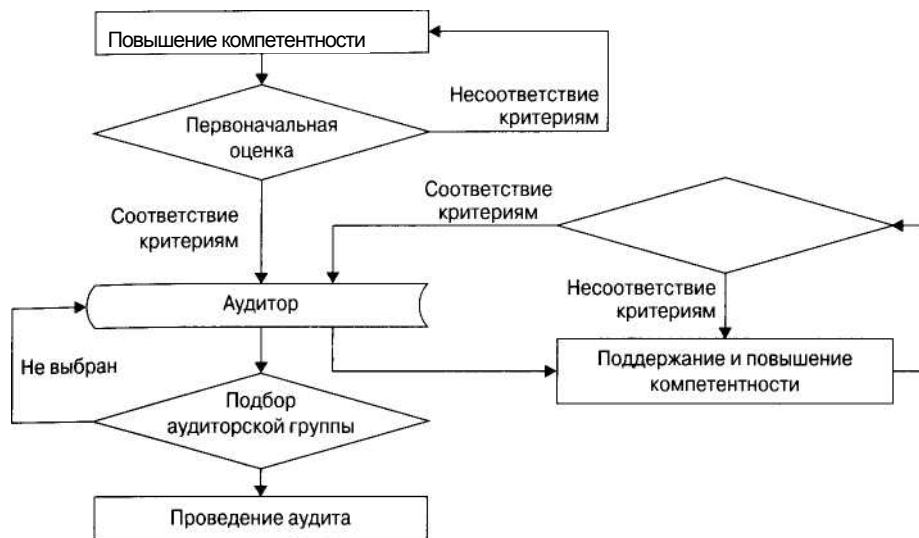


Рис. 1.3. Взаимосвязь между стадиями оценки аудиторов [3].

- цели и объем программы аудита;
- требования по сертификации, регистрации и аккредитации;
- роль процесса аудита в менеджменте проверяемой организации;
- требуемый уровень доверия к программе аудита;
- сложность проверяемой системы менеджмента.

**Второй этап** — *установление критериев оценки.*

Критерии могут быть количественными (такими, как время обучения и работы, количество проведенных аудитов, количество часов подготовки) или качественными (такими, как демонстрация личных качеств, знаний или проявление умений в процессе подготовки или на рабочем месте).

**Третий этап** — *выбор соответствующего метода оценки.*

Оценка должна проводиться лицом или комиссией с использованием одного или нескольких методов, изложенных в табл. 1.2. При использовании табл. 1.2 должно быть учтено следующее:

- предлагаемые методы представляют собой набор вариантов, и поэтому не следует применять их во всех ситуациях;
- различные предлагаемые методы могут отличаться по надежности;
- как правило, для получения объективного, последовательного, полного и надежного результата необходимо использовать комбинацию методов.

**Четвертый этап** — *проведение оценки.*

На этом этапе собранная информация о персонале сравнивается с критериями, установленными на втором этапе. Если персонал им не соответствует, то требуются дополнительная подготовка, опыт работы и/или проведения аудитов, после чего должна быть проведена повторная оценка.

Метод оценки	Цели	Цели
Анализ документов	Проверить квалификацию аудитора	Проверить квалификацию аудитора
Положительная и отрицательная обратная связь	Получить информацию о том, как воспринимается работа аудитора	Получить информацию о том, как воспринимается работа аудитора
Собеседование	Оценить личные качества и навыки общения, проверить информацию, знания и получить дополнительную информацию	Оценить личные качества и навыки общения, проверить информацию, знания и получить дополнительную информацию
Наблюдение	Оценить личные качества и способность применять знания и умения	Оценить личные качества и способность применять знания и умения
Тестирование	Оценить личные качества, знания и умения и их применение	Оценить личные качества, знания и умения и их применение
Анализ после аудита	Получить информацию, если прямое наблюдение невозможно или неприемлемо	Получить информацию, если прямое наблюдение невозможно или неприемлемо

Пример применения и документирования этапов процесса оценки для гипотетической программы внутреннего аудита представлен в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Применение процесса оценки аудитора для гипотетической программы внутреннего аудита [3]

Области компетентности	Этап 1 Личные качества, знания и умения	Этап 2 Критерии оценки	Этап 3 Методы оценки
Личные качества	Этичность, широта взглядов, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, гибкость, настойчивость, решительность, самостоятельность	Удовлетворительная деятельность на рабочем месте	Оценка деятельности
<b>Общие знания и умения</b>			
Принципы, процедуры и методы аудита	Способность проводить аудит согласно внутренним процедурам, в сотрудничестве с коллегами по рабочему месту	Прошел курс подготовки внутренних аудиторов. Провел три аудита как член группы внутреннего аудита	Анализ записей по подготовке. Наблюдения. Отзыв коллег
Системы менеджмента и другие справочные документы	Способность применять соответствующие разделы Руководства по системе менеджмента и относящиеся к нему процедуры	Прочитал и понимает процедуры Руководства по системе менеджмента, относящиеся к целям, объему и критериям аудита	Анализ записей по подготовке. Тестирование. Собеседование

Таблица 1.3 (окончание)

Области компетентности	Этап 1 Личные качества, знания и умения	Этап 2 Критерии оценки	Этап 3 Методы оценки
Организационные ситуации	Способность результативно действовать исходя из структуры и культуры организации и порядка предоставления отчетов	Проработал в организации не менее 1 года на контролирующей должности	Анализ записей по работе
Применимые законы, правила и другие требования	Способность выявлять и понимать применение соответствующих законов и правил, относящихся к процессам, продукции и/или сбросам в окружающую среду	Прошел курс подготовки по законодательству в части действий и процессов, подлежащих проверке	Анализ записей по подготовке
<b>Знания и умения по качеству</b>			
Инструменты и методы качества	Способность описывать внутренние методы контроля качества. Способность проводить различие между требованиями к проведению испытаний в процессе производства и окончательными испытаниями	Прошел подготовку по применению методов контроля качества. Проведение на рабочем месте процедур по проведению испытаний в процессе производства и окончательных испытаний	Анализ записей по подготовке. Наблюдения
Процессы и продукция, включая услуги	Способность идентифицировать продукцию, процесс ее производства, спецификации и конечное использование	Проработал в отделе планирования производства над планированием процесса. Работал в отделе обслуживания	Анализ записей по работе
<b>Знания и умения по экологии</b>			
Способы и методы экологического менеджмента	Способность понимать методы оценки экологической деятельности	Прошел подготовку по оценке экологической деятельности	Анализ записей по подготовке
Наука и технология в области экологии	Способность понимать, как предотвращение загрязнения и методы контроля, используемые организацией, соотносятся с важными экологическими аспектами деятельности организации	Шестимесячный опыт работы по предотвращению загрязнения и контролю в подобных производственных условиях	Анализ записей по работе
Технические и экологические аспекты операций	Способность понимать экологические аспекты организации и их воздействия (например, материалы, их взаимодействие с другими материалами и потенциальные воздействия на окружающую среду в случае разлива или сброса). Способность оценить процедуры реагирования в аварийных ситуациях, применимые к экологическим происшествиям	Прошел внутренний курс подготовки по хранению, смешиванию, применению материалов и их воздействию на окружающую среду. Прошел подготовку по плану реагирования в аварийных ситуациях и имеет опыт как член аварийной группы	Анализ записей по подготовке, содержанию курса и результатам. Анализ записей по подготовке и работе

## 1.4. Требования к способностям аудиторов

Из рассмотренного выше следует [24], что аудитор должен обладать определенными талантами и способностями. Обычно в литературе, посвященной внутренним и внешним проверкам (аудитам), имеются разделы, в которых рассматриваются те способности, которыми должен обладать аудитор. При этом речь идет не столько о технических знаниях и умениях, сколько о личных способностях и качествах.

Аудитор должен обладать большими способностями. Рассмотрим главные из них более подробно.

### 1.4.1. Общение аудитора с проверяемым

Общение аудитора с проверяемым в ходе аудита [24, 25] — это процесс, идущий в двух направлениях. Основное направление — аудитор задает вопрос, а проверяемый отвечает на него. Второе (дополнительное) направление — проверяемый уточняет, например, правильно ли он понял вопрос, а аудитор дает ответ (уточнение).

В каждом направлении возможно неправильное понимание, однако ответственность за успех общения лежит на аудиторе. Следовательно, важно, чтобы:

- вопросы задавались правильно.

#### *Комментарий:*

- 1) так называемые закрытые вопросы, которые требуют ответа «да» или «нет», как показывает опыт аудиторов, задавать не рекомендуется; они хороши с точки зрения удобства внесения ответов в чек-листы;
- 2) вопросы должны задаваться так, чтобы ответы на них давались в развернутой форме;

- ответы выслушивались внимательно.

#### *Комментарий:*

- 1) аудиторы очень часто пользуются следующим тактическим приемом: когда проверяемый после завершения ответа замолчал, аудитор по-прежнему продолжает на него смотреть (держит паузу) в надежде на то, что тот скажет что-нибудь дополнительно;
- 2) проверяемым в этом случае часто рекомендуют следующую ответную тактику поведения: не надо что-либо добавлять, а можно задать какой-нибудь вопрос, например: «Я ответил на ваш вопрос?»;
- 3) выше приведены советы по тактике поведения: аудитору выгодно ждать, что ему еще что-то сообщат, и он специально провоцирует проверяемого на дополнительное сообщение, в котором может проявиться что-то ценное для выявления несоответствий;
- 4) психология общения очень сложная вещь — в любом случае аудитор должен демонстрировать полную заинтересованность в том, о чем

рассказывает собеседник, исключая те ситуации, когда, используя многословие, проверяемый пытается убить время; более подробно психология поведения аудитора рассмотрена в п. 1.6.5;

- была уверенность в том, что и вопрос и ответ правильно поняты.

**Комментарий:**

- 1) при общении возможны ситуации, когда два человека, казалось бы, договорились друг с другом, однако при следующей встрече может выясниться, что каждый понял все по-своему;
- 2) о том, правильно ли вы поняли ответ, можно судить по реакции проверяемого на ваш вопрос, по его манере поведения, мимике, жестике.

Ключ к успеху в общении лежит как в оценке правильности смысла ответа, так и того, как себя при этом ведет опрашиваемый (выглядит ли он озадаченным, наблюдает ли за вашей реакцией на ответ). При возникновении сомнений:

- «проиграйте» назад полученный вами ответ: «Если я вас правильно понял, то вы сказали мне ...» или
- задайте еще раз тот же вопрос, сформулировав его иначе.

Еще раз напоминаем: несмотря на то, что в общении участвуют два человека, ответственность за успех общения несет аудитор.

### 1.4.2. Проведение опроса

При опросе следует иметь контрольный список вопросов, что особенно важно для начинающих аудиторов. Лучше задавать развернутые вопросы, вынуждая опрашиваемого отвечать подробно, а не односложно «да» или «нет». Этого можно добиться, если выстраивать диалог вокруг слов, называемых «шестью друзьями аудитора»: **что? где? когда? кто? как? и почему?** из стихотворения Редьярда Киплинга [24]:

I keep six honest serving — men	У меня есть шесть честных слуг,
(They taught me all I knew).	(Они научили меня всему, что я знаю).
Their names are WHAT and WHY	Их имена: ЧТО, ПОЧЕМУ и КОГДА,
and WHEN	
And HOW and WHERE and WHO.	а также КАК, ГДЕ и КТО.

Эти слова дают возможность аудитору определить, все ли он выяснил в отношении объекта проверки [25].

**Внимание!**

Вопрос «что?» подразумевает ответ, раскрывающий понимание собеседником предмета обсуждения.

Вопрос «кто?» подразумевает ответ, раскрывающий, какое должностное лицо выполняет обсуждаемую работу.

Вопрос «где?» подразумевает место нахождения доказательства.

Вопрос «когда?» подразумевает ответ о времени действия.

Вопрос «как?» подразумевает ответ о методе и способе работы.

Вопрос «почему?» подразумевает ответ, раскрывающий причину события.

Часто могут быть полезными и другие два слова, называемые «седьмым другом аудитора»: «Покажите мне (руководство по качеству, документированную процедуру, технологическую инструкцию и т. п.)».

**Внимание!**

Просьба «покажите мне ...» дает возможность аудитору получить наглядное доказательство той информации, которая содержится в ответах собеседника.

### 1.4.3. Проведение наблюдений

Умение проводить наблюдения [24] — это одна из способностей, свидетельствующая о наиболее высоком уровне работы аудитора (что называется «высший пилотаж» аудитора).

Наблюдательность — качество аудитора, которому труднее всего научиться и которым в недостаточной мере пользуются начинающие аудиторы. Опытный следователь сказал бы, что наблюдение предполагает сохранение в памяти знакомых моделей и последовательностей (шаблонов поведения) при способности постоянно смотреть вокруг, замечать и запоминать все, что является новым и нетипичным, не имеет явного сиюминутного значения, но может оказаться существенным в дополнение к фактам, установленным позднее.

У каждого человека, как правило, есть определенный шаблон представлений о том, что он может увидеть в процессе наблюдений. Поэтому, проводя наблюдение, следует выявлять и запоминать как типичное, так и нетипичное для этого шаблона. Позже, когда появятся дополнительные факты, в результате сопоставления увиденного вначале (типичного и нетипичного) с тем, что обнаружено потом, можно будет выявить несоответствия (улики). Таким образом, работа аудитора сродни работе следователя.

**Задание № 1.1.**

В пищевой промышленности рабочая зона должна быть территорией для некурящих. Каким образом [24], задавая вопросы и делая наблюдения, можно выяснить, соблюдаются ли эти требования? Вам предлагается подготовить список ваших вопросов, а также спланировать, на что обратить внимание в процессе наблюдений, чтобы выяснить действительное положение дел.

### 1.4.4. Напористость

Напористость [24] — это такое поведение, которое позволяет человеку действовать в собственных интересах, сопротивляясь внешнему давлению, проявлять честность и пользоваться своими правами, не ущемляя при этом прав других.

Напористость не надо путать с агрессивностью, высокомерием, демонстрацией своего превосходства, желанием доминировать. Таким образом, напористость — это то, что позволяет вам достигать цели, никого при этом не обижая.



Проявлять напористость означает:

- внимательно слушать то, о чем говорит собеседник, высказывать свое уважение к его позиции;
- проявлять свои чувства и высказывать мысли открыто и доброжелательно;
- добиваться выполнения своих планов и решений.

Напористость аудитора часто вызывает такую же ответную реакцию со стороны проверяемых, что во многих случаях способствует положительному разрешению споров и выработке правильных корректирующих действий. Таким образом, благодаря тому что обе стороны выражают свое мнение открыто:

- корректирующие мероприятия будут эффективными;
- проверяемый будет осознавать главенствующую роль в их выработке и принятии;
- аудитор будет считать себя причастным к этой работе;
- в результате в выигрыше будут все (и аудитор, и проверяемый, и дело, и отдел, и цех, и организация в целом).

#### 1.4.5 Умение хорошо писать

Под умением хорошо писать не подразумевается эlegantность стиля при заполнении форм регистрации несоответствий и составлении отчетов (актов) о проверках [24], а имеется в виду способность излагать факты простыми словами, предоставляя фактам возможность говорить самим за себя.

Многие правильные и важные наблюдения могут быть искажены после их неудачного описания. Например, при подготовке аудиторов в Англии и других западных странах широко используется [24] следующая методика. Обучаемым (кандидатам в эксперты-аудиторы) демонстрируют видеофильм, снятый на заводе во время реальной проверки, и они в течение просмотра делают записи о том, что видели.

После этого обучаемым дают задание заполнить форму регистрации несоответствий в течение 30—45 минут. Опыт таких занятий показывает, что в большинстве случаев то, что обучаемые записывали во время показа видеофильма, оказывалось значительно более объективным и убедительным по сравнению с тем, что потом вносили в формы регистрации несоответствий в течение получаса или 45 минут.

Таким образом, для «не умеющих хорошо писать» специалистов характерным является то, что сделанные ими (на скорую руку) записи часто оказываются значительно лучше, чем «вымученные» в течение значительного времени фразы, внесенные в формы регистрации несоответствий.

Главными опасностями, подстерегающими аудиторов при описании несоответствий, являются [24]:

- обобщения, делаемые по ограниченному числу свидетельств (например, вместо фразы «не используются документированные процедуры» лучше было бы написать: «не используется документированная процедура ДП-17»);

- попытка написать о нескольких предметах для беспокойства в одной и той же форме регистрации несоответствий (например, об управлении процессом, о документации по поверке прибора и о подготовке кадров, относящихся к конкретному технологическому процессу, в то время как каждый из этих аспектов требует отдельных корректирующих мероприятий);
- ненужная жесткость при определении категории несоответствия (например, классификация отдельного несоответствия конкретной документированной процедуры как «общее нарушение системы менеджмента»);
- использование персонифицирующих или эмоциональных слов и выражений (например, «вина лежит на ...», «недостаток дисциплины ...», «плохое отношение ...», «безответственность ...» и т. п.).

Во многих случаях в подобные ловушки аудиторы попадают оттого, что хотят подчеркнуть важность сделанных открытий (наблюдений, несоответствий). На самом деле это лишь ослабляет их аргументацию и может привести к дискредитации аудитора.

#### Задание № 1.2.

После возвращения из магазина 07.12.01, перекладывая покупки в холодильник, вы обнаружили две банки йогурта с просроченной датой использования (06.12.01) [24]. Напишите протокол несоответствия, ссылаясь на требования стандарта ИСО 9001:2000 [18]. Напишите проект корректирующих действий.

## 1.5. Страхи и заботы аудиторов и проверяемых

### 1.5.1. Страхи и заботы аудиторов

Опасения начинающих аудиторов могут фокусироваться на следующем [24]:

- мой статус;
- как начинать задавать вопросы;
- смогу ли я задать все необходимые вопросы;
- вдруг я не найду никаких несоответствий;
- как описать несоответствия, если я их все же найду;
- буду ли я выглядеть профессионалом в глазах проверяемых;
- что делать, если возникнут разногласия.

Многие из этих страхов и забот исчезают, если аудитор имеет чек-лист с контрольными вопросами и хорошую подготовку и опыт.

### 1.5.2. Страхи и заботы проверяемых

Как бы ни нервничали аудиторы, но проверяемые (потенциальные «жертвы») нервничают еще больше. Уже только это должно заставить аудиторов чувствовать себя лучше [24].

Сотрудники любой проверяемой организации обычно проходят через следующие этапы [24]:

1. Негативное отношение к предстоящей им работе по подготовке системы менеджмента и к ее последующей проверке:
  - это просто какая-то система менеджмента качества и/или система экологического менеджмента, изобретенная в Европе (Америке), не-нужная нам;
2. Как только наши руководители позволяют им проделывать это с нами? Выгоните их прочь!
3. Неохотное согласие:
  - скажите, каковы самые минимальные требования, чтобы пройти проверку?
  - это просто бюрократия, я кому-нибудь поручу этим заняться;
4. Засучивание рукавов:
  - а) искренняя попытка понять и применить требования стандартов ИСО 9001:2000, ИСО 14001;
  - б) преимущества начинают становиться заметными:
    - идентифицированы нестыковки в работе;
    - намечены мероприятия по улучшению качества;
    - улучшился внутренний обмен информацией;
    - сократилось число дефектов;
5. Полная паника (непосредственно перед проведением проверки):
  - каждый считает, что именно он будет главным виновником провала проверки;
6. Чувство гордости: «Вот как мы здесь работаем!» — после проведения проверки:
  - использование стандарта ИСО 9001 (ИСО 14001) становится нормой;
  - стандарты ИСО серии 9000 или серии 14000 становятся основой для непрерывного совершенствования.

Из перечисленных этапов наиболее часто возникает и остро проявляется пятый (страх перед проверкой). У проверяемых может возникнуть желание не допустить аудиторов в те места, которые являются критическими, или не отвечать на вопросы.

Проверяемым часто советуют: «Отвечайте на прямые вопросы, но не давайте дополнительной информации». Аудиторы иногда специально держат паузу, глядя на проверяемого и ожидая, не выдаст ли он дополнительной информации, перед тем как перейти к следующему вопросу. Проверяемый в подобном случае может сказать что-нибудь, чтобы заполнить паузу, или спросить: «Я ответил на ваш вопрос?»

Лучший способ для аудитора развеять страх у проверяемых — это хорошо провести подготовку к проверке и четко уведомить о тех местах, которые он собирается посетить, а также о том, что он собирается выяснить.

## 1.6. Особенности внутреннего аудита систем менеджмента

Внутренний аудит системы менеджмента — один из ключевых процессов системы менеджмента. По утверждениям западных специалистов, если такие процессы системы менеджмента, как

- ответственность руководства;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- внутренние аудиты (проверки);
- анализ данных;
- постоянное улучшение

отлажены и внедрены в соответствии с требованиями стандарта, то и все другие процессы системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента будут не только работать, но и постоянно совершенствоваться.

При внутреннем аудите проверяется соответствие деятельности в системе менеджмента организации требованиям определенных документов. Причем в период подготовки системы менеджмента к сертификации внутренний аудит ведется на соответствие требованиям стандарта (например, ИСО 9001, ИСО 14001) и другим стандартам ИСО (например, ИСО 19011). Однако с момента сертификации системы менеджмента внутренний аудит ведется на соответствие утвержденным документам системы менеджмента (Политика и Цели в области качества, Руководство по качеству, документированные процедуры и документы нижнего уровня).

Внутренний аудит системы менеджмента позволяет решать следующие задачи:

- подтверждение соответствия деятельности и ее результатов в системе менеджмента установленным требованиям;
- анализ и устранение причин выявленных несоответствий;
- предотвращение появления проблем качества;
- подтверждение выполнения корректирующих действий;
- оценка эффективности функционирующей системы менеджмента;
- установление степени понимания персоналом целей, задач и требований, установленных документами системы менеджмента;
- определение путей дальнейшего совершенствования системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента в целом и в отдельных ее процессах.

### 1.6.1. Достоинства и недостатки внутреннего аудита в сравнении с внешним аудитом

К достоинствам внутренних аудитов по сравнению с внешними можно отнести следующие [25]:

- знание внутренними аудиторами особенностей своего предприятия;

- отсутствие предубежденного отношения сотрудников аудируемых подразделений к внутренним аудиторам, которые не воспринимаются как посторонние для предприятия лица;
- знание внутренними аудиторами специфических каналов коммуникаций, действующих на предприятии;
- знание внутренними аудиторами неформальных лидеров, чья информация может быть наиболее полезной при аудите;
- возможность использования конфиденциальной информации в отчетах об аудитах;
- отсутствие дефицита времени при внутреннем аудите, ограничивающем возможности более детального изучения аудируемого объекта;
- независимость работы внутренних аудиторов от режима работы сотрудников аудируемого подразделения;
- возможность использования внутренних аудиторов также в качестве экспертов;

• сравнительно незначительные затраты на проведение внутреннего аудита.

К недостаткам внутренних аудитов по сравнению с внешними следует отнести [25] следующие:

- менее высокий, чем при внешнем аудите, уровень объективности заключений ввиду возможной предвзятости внутренних аудиторов по отношению к некоторым сотрудникам предприятия;
- менее высокая, чем при внешнем аудите, интенсивность работы внутренних аудиторов, обусловленная менее жесткими временными рамками;
- критика со стороны внутренних аудиторов воспринимается болезненнее;
- уровень квалификации внутренних аудиторов, как правило, ниже уровня подготовки внешних аудиторов;
- результаты внутреннего аудита могут рассматриваться как менее объективная информация об эффективности и результативности системы менеджмента предприятия по сравнению с внешним аудитом;
- результаты внутреннего аудита нельзя использовать для рекламы предприятия;
- затраты на внутренний аудит определяются менее точно, чем на внешний.

### 1.6.2. Организационные принципы внутреннего аудита системы менеджмента

В основу организации внутреннего аудита системы менеджмента должны быть положены следующие семь принципов [25]:

1. *Принцип единообразия*: каждый конкретный аудит осуществляется по единой официально установленной руководством предприятия процедуре, что обеспечивает его упорядоченность, однозначность и сопоставимость;

2. *Принцип системности*: планирование и проведение конкретных аудитов по различным процессам (функциям, работам) системы менеджмента должны осуществляться с учетом их установленной структурной взаимосвязи;
3. *Принцип документированности*: проведение каждого аудита определенным образом документируется, с тем чтобы обеспечить сохранность и сравнимость информации о фактическом состоянии аудируемого объекта;
4. *Принцип предупредительности*: каждый аудит планируется, и персонал аудируемого подразделения заранее уведомляется о цели, области, времени и методах проведения аудита, с тем чтобы дать возможность наиболее полно подготовиться к аудиту и исключить возможность уклонения персонала от предоставления и демонстрации всех требуемых данных;
5. *Принцип регулярности*: аудиты проводятся с определенной периодичностью, с тем чтобы все процессы системы менеджмента и все подразделения предприятия были предметом постоянного анализа и оценивания со стороны руководства предприятия;
6. *Принцип независимости*: проводящие аудит лица не должны нести непосредственной ответственности за проверяемую работу и зависеть от руководителя аудируемого подразделения, чтобы исключить возможность необъективных результатов аудита;
7. *Принцип открытости*: результаты каждого аудита должны носить открытый характер.

### 1.6.3. Проведение внутреннего аудита системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента

Рассмотрим типовую процедуру [25] проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества, которая представлена в виде поточной диаграммы (блок-схемы) на рис. 1.4.

Представленный на рис. 1.4 в виде блока 2 процесс «осуществление аудита», в свою очередь, может быть изображен в виде блок-схемы (поточной диаграммы), представленной на рис. 1.5.

### 1.6.4. Рекомендации аудиторам по организации и технике беседы при опросе

При проведении опроса аудитор должен получить первичную информацию об объекте аудита в виде ответов на вопросы. Опрос может проводиться посредством анкетирования или в ходе беседы (интервью) с сотрудниками аудируемого подразделения. При этом аудитору рекомендуется использовать следующие тринадцать рекомендаций по организации и технике беседы [25]:

1. Выбор собеседника следует производить из числа тех, кто непосредственно осуществляет аудируемую деятельность.

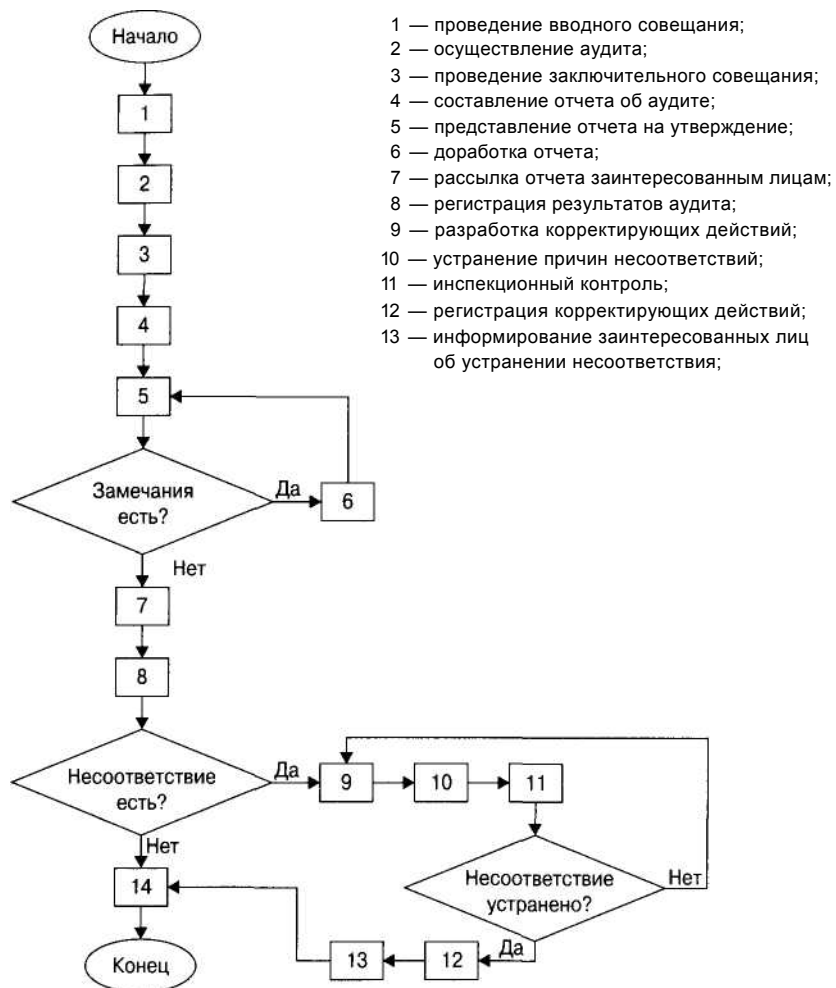


Рис. 1.4. Поточная диаграмма (блок-схема) внутреннего аудита [25].

2. При планировании беседы необходимо, чтобы она касалась:

- одного сотрудника (его обязанности и полномочия, уровень образования и профессиональная подготовка);
- выполняемой сотрудником деятельности (ее документированность, соответствие практике работы);
- средств труда сотрудника (оборудование, оргтехника, их соответствие требованиям документированных процедур или рабочих инструкций);
- материалов, используемых в работе сотрудника (их соответствие техническим требованиям, приемлемость статуса контроля и испытаний).

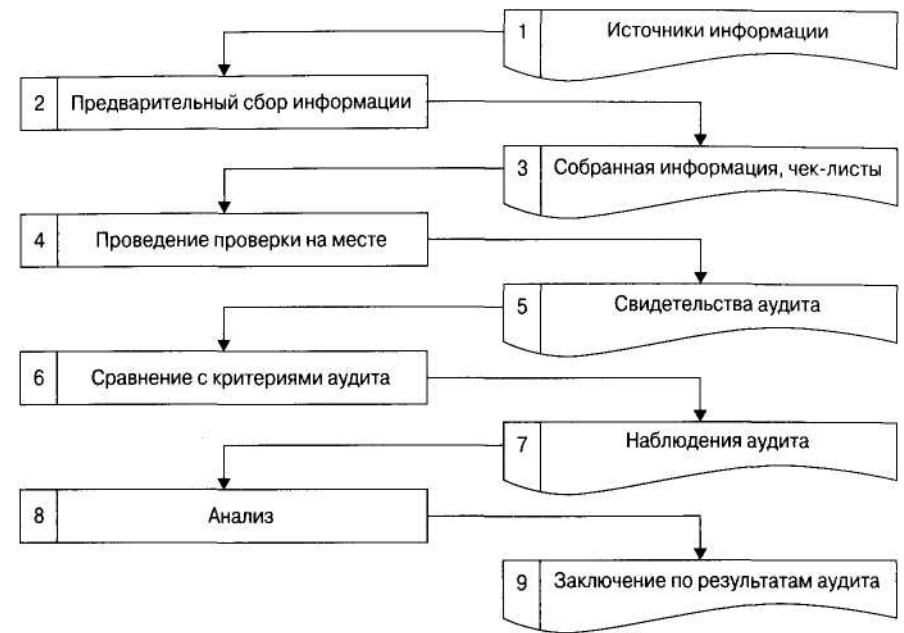


Рис. 1.5. Поточная диаграмма (блок-схема) процесса проведения аудита на месте (в организации, службе, цехе, отделе).

3. Тема и порядок беседы должны быть сообщены сотруднику заранее.
4. На проведение беседы следует отвести достаточно времени, и в ходе ее аудитор и собеседник должны быть по возможности ограждены от помех извне.
5. В ходе беседы аудитор может остановить собеседника, но только в том случае, если он явно отвлекся от темы. Однако делать это надо таким образом, чтобы у него не сложилось впечатление о малозначительности даваемой им информации.
6. Если беседа ведется сразу двумя (или более) аудиторами, то вопросы должен задавать преимущественно один из них, а другой — делать записи (именно в ходе беседы, а не после нее).

Для техники беседы большое значение имеет правильный выбор способа формулирования вопроса. В табл. 1.4 приводятся типы вопросов, которые могут возникнуть в практике аудитора, и примеры их формулирования (выбор того или иного типа вопроса зависит от конкретной цели беседы и ситуации, в которой она ведется);

Таблица 1.4

Основные типы вопросов, которые могут возникать в практике внутреннего аудита [25]

Тип вопроса	Определение и примеры
Закрытый	Вопрос, ответ на который предполагает только в виде «да» или «нет» («В вашей работе вы используете этот документ (метод)?»)
Открытый	Вопрос, ответ на который предполагает не только односложные «да» или «нет» («Какие, кроме этого, методы (контрольные средства) вы используете в своей работе?»)
Разъясняющий	Вопрос, требующий разъяснения, подтверждения («Не могли бы вы пояснить, что вы имеете в виду?»)
Наводящий (возвратный)	Вопрос, наводящий на ответ или содержащий готовый ответ («Не думаете ли вы, что это так? Вы, очевидно, регулярно проводите анализ, не так ли?»)
Альтернативный	Вопрос, ответом на который может быть один из двух противоположных вариантов («Причина данного несоответствия в том или в этом?»)
Утверждающий	Вопрос, содержащий утверждение («Разве в этом случае могло быть иначе?»)
Затрудняющий общение	Вопрос, создающий барьер в общении («Разве вас не предупреждали, что этого нельзя делать? Разве я вам не говорил, что именно это и будет здесь обнаружено?»)
Персонализирующий	Вопрос, ответ на который предполагает оценку деятельности личностей (персон) («Кто виноват, на ваш взгляд, в этом несоответствии?»)

**Внимание!**

Предпочтительными типами вопросов для аудитора являются открытый и разъясняющий. Не рекомендуются вопросы: закрытый, наводящий, альтернативный, утверждающий и затрудняющий общение. Недопустимым является персонализирующий тип вопроса.

**Внимание!**

**Пример неправильного вопроса:** «Имеется ли в подразделении необходимая контрольно-измерительная аппаратура?»

**Пример правильных вопросов:** «Каким образом определяется потребность в контрольно-измерительной аппаратуре? Каков порядок определения требуемой точности аппаратуры? Кто несет ответственность за соблюдение порядка своевременной калибровки (поверки) аппаратуры?»

- В ходе беседы аудитор должен помнить о том, что свидетельства собеседника могут рассматриваться как объективные, если их подтверждают соответствующие факты. В противном случае они носят субъективный характер и поэтому не могут быть использованы аудитором для анализа и оценивания.
- В ходе беседы следует задавать прямые вопросы, начинающиеся со слов «что», «кто», «где», «когда», «как» и «почему». Для получения доказательства соответствия аудитор может также спросить: «Не могли бы вы мне показать ...?»

- В ходе беседы не следует применять терминологию, непонятную собеседнику.
- Беседа, проводимая на рабочем месте («в поле»), не должна быть слишком продолжительной, чтобы не вызвать нервозность собеседника. Более подробные беседы целесообразно проводить в местах (кабинетах), где ничто не отвлекало бы внимания от предмета беседы.
- Выявленные в ходе беседы несоответствия должны фиксироваться аудитором в аудиторском листе или записной книжке с неременной ссылкой на несоблюдаемый пункт (раздел) нормативного документа.
- По завершении беседы аудитор должен подытожить полученную информацию, сформулировать главные (позитивные и негативные) впечатления и опорные моменты. Допустимо позволить собеседнику прочесть сделанные аудитором замечания в аудиторском листе.
- Информация, полученная в процессе беседы, должна анализироваться путем ее сопоставления с информацией на данную тему, полученной из бесед с другими сотрудниками, и личными наблюдениями аудитора.

**1.6.5. Психология поведения аудитора**

Независимо от характера отношений с персоналом аудируемого подразделения в целом и отдельными его сотрудниками, а также от своих ощущений аудитор должен строить поведение с ними таким образом, чтобы это обеспечивало успех аудита. Аудитор должен быть готов к тому, что существующие в аудируемом подразделении какие-либо внутренние проблемы могут стать причиной отрицательного отношения к аудиту. В процессе работы аудитор может столкнуться и с явно враждебным отношением к себе, и деструктивным поведением аудируемого. Он должен быть не только готов к этому, но и владеть методами и приемами, позволяющими изменить подобную ситуацию в свою пользу.

В связи с изложенным выше внутренним аудиторам могут быть даны следующие рекомендации [2, 25] по психологии его поведения в ходе аудита:

- Изначально аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита.* Каждый раз приступая к аудиту, аудитор должен исходить из предположения, что объект его обследования организован и функционирует в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями. Это подобно презумпции невиновности, под которой в уголовно-правовой практике понимается признание того факта, что подозреваемый считается невиновным до тех пор, пока не будет доказано обратное.
- Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудируемого подразделения, что главную задачу он видит в сборе убедительных доказательств и в представлении объективного заключения о состоянии аудируемого объекта, а не в обнаружении несоответствий.*

Такая позиция способствует повышению доверия к работе аудитора со стороны персонала аудируемого подразделения и обеспечивает большую открытость при представлении ему информации о состоянии аудируемого объекта.

3. *Аудитор должен уметь убедить сотрудников аудируемого подразделения, что проведение аудита выгодно для подразделения.* Аудитор должен доказывать, что устранение причин каждого обнаруженного в ходе аудита несоответствия будет способствовать улучшению деятельности аудируемого подразделения. Чем успешнее будет решаться эта задача аудитором, тем эффективнее будет его взаимодействие с сотрудниками аудируемого подразделения.
4. *Предметом аудита является деятельность в системе менеджмента качества, а не осуществляющие ее сотрудники.* Аудитор ищет факты, а не несоответствия и их виновников. Он анализирует и оценивает факты, а не личные достоинства и недостатки сотрудников. В соответствии с этим аудитор не должен вступать в обсуждение поведения тех или иных сотрудников предприятия и в определение степени их виновности в обнаруженных несоответствиях.
5. *Аудитор должен уметь слушать.* Это одно из важнейших его умений, ведь не даром восточная мудрость гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего». Внимательно слушая собеседника, аудитор не только получает нужную ему информацию, но и внушает собеседнику доверие, располагая его к себе. В этом случае аудитор как бы «раскрывает» собеседника и получает наиболее важные сведения.
6. *В ходе общения аудитору следует полностью концентрироваться на высказываниях собеседника.* Длительные или особо важные высказывания собеседника целесообразно подытоживать, чтобы получить его подтверждение в правильности понимания. Это позволяет избежать недоразумений, связанных с неправильным пониманием собеседника, и продемонстрировать, что сказанное им вызывает интерес у аудитора. Аудитор должен выражать поддержку собеседнику как на словах (используя, например, поощрительные выражения типа: «Да, я вас понимаю»), так и языком мимики и жестов.  
Аудитор не должен бояться молчания собеседника. Целесообразно дать собеседнику время подумать и использовать возникшую паузу, чтобы подчеркнуть заинтересованность в его информации и потребность узнать больше.
7. *Аудитор должен направлять беседу (опрос) в нужное русло по заранее обдуманному плану.* Не следует допускать ситуации, способной сбить с толку. Для этого беседу лучше вести конкретно, не отвлекаясь на посторонние

темы, не допускать общих фраз. Время от времени целесообразно делать короткие перерывы, в ходе которых можно поговорить о не относящихся к делу вещах.

8. *При общении с сотрудниками аудируемого подразделения аудитор не должен допускать никаких эмоциональных всплесков.* В любых ситуациях следует сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям. Надо терпеть отговорки или запальчивость собеседника. И тем более следует избегать агрессивности со своей стороны.  
Нельзя вступать в открытый и грубый спор с собеседником, даже если он явно не прав и продолжает настаивать на своей точке зрения: психологи свидетельствуют, что эмоциональный спор никого не убеждает, а лишь вызывает раздражение спорящих и заводит их общение в тупик.
9. *Аудитору не следует акцентировать внимание сотрудников аудируемого подразделения только на негативных аспектах, обнаруженных в ходе аудита.* Целесообразно отмечать и позитивные моменты, с тем чтобы не лишать проверяемых побудительных мотивов к улучшению работы.
10. *При оценке значимости обнаруженных несоответствий аудитор должен прислушиваться к мнению профессионалов.* Главное — обнаружение несоответствия, а не определение его значимости. В сомнительном же случае обнаруженное несоответствие следует отметить без определения его значимости.
11. *Общаясь с аудируемым персоналом, аудитор должен создавать атмосферу доброжелательности и сотрудничества.* Никогда не следует демонстрировать свою независимость по отношению к персоналу, что может стать причиной отчуждения и недоброжелательности. Наоборот, необходимо всячески способствовать возникновению и углублению общих профессиональных интересов между собой и персоналом. Целесообразно мысленно ставить себя на место аудируемого и помнить о том, что мало кто любит находиться в этой роли.
12. *Аудитор не должен преднамеренно демонстрировать свою эрудицию или экзаменовать (проверять компетентность) собеседника.* Недопустимо давать высказываниям собеседника оценки, как-то: «Ведь это явная глупость», или делать такие категорические заявления, как: «Это же всем известно», «Нет, дело обстоит совсем иначе».  
Подобная манера поведения способна «подавить» собеседника и сделать его «замкнутым» для «добывания» аудитором необходимой информации.  
Предпочтительна более мягкая реакция аудитора на ошибочные суждения собеседника, например: «Полагаю, что ваше понимание проблемы не совсем правильно» или «Давайте посмотрим на проблему следующим образом».

13. Аудитор должен побуждать своих собеседников к поиску правильных решений. Это достигается путем разъяснения допущенных ошибок. Таким образом аудитор не только повышает свой авторитет в их глазах, но и подтверждает тезис о том, что аудит выгоден аудируемому подразделению. Если аудитору не удастся избежать спора, ему следует сохранять выдержку и продемонстрировать профессиональные знания и доказательность своих суждений.
14. Аудитор должен признавать и одобрять все, заслуживающее доверия. Подозрительность, сомнения не должны брать верх над объективностью оценок аудитора. Во всех случаях, когда, например, аудитором установлена эффективность неформальных процедур, они должны быть одобрены и рекомендованы для надлежащего документирования. При этом целесообразно, чтобы положительная оценка аудитора была сделана публично, например, на заключительном совещании. Аудитор не должен быть скуп на похвалу.
15. Аудитору следует избегать резкого тона замечаний и оценок. Предпочтительны замечания типа: «Я внимательно изучил все представленные вами документы по проектированию, но не нашел в них документа, в котором были бы отражены критерии оценки качества проекта. Прошу разработать и документировать эти критерии». Следует избегать формулировок, осложняющих беседу. Например, вместо «Я считаю...» целесообразно спросить: «Вы не находите, что...» или вместо «Сейчас я вам наконец докажу...» лучше сказать: «Сейчас вы сможете убедиться в том, что...»
- 16.5. ходе общения с сотрудниками аудируемого подразделения аудитор должен избегать критических замечаний и советов, реализация которых может повлечь за собой серьезные изменения в работе подразделения. Такие замечания и советы могут быть обсуждены с руководителем подразделения на заключительном совещании.
17. Аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудируемого подразделения, ведущим к потере времени и отвлечению от решения стоящих перед аудитором задач. Это может выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, приукрасить состояние дел перед началом аудита и др..
18. При открытом противодействии или личной враждебности по отношению к аудитору со стороны сотрудников аудируемого подразделения аудитор должен об этом проинформировать главного аудитора или руководителя службы качества.
- Получив такую информацию, главный аудитор (руководитель службы качества) должен принять меры, чтобы аудит был завершен, хотя бы и другим аудитором.

## 1.7. Ответы на задания

### Ответ на задание № 1.1

Примерные вопросы [24]:

1. Сколько людей, работающих в этой зоне, являются курильщиками?
2. Откуда вы это знаете?
3. Куда они ходят курить?

Планируемые наблюдения [24]:

1. Не видно ли каких-нибудь пластиковых стаканчиков или других импровизированных пепельниц?
2. Нет ли где-нибудь окурков?

### Ответ на задание № 1.2

Описание несоответствия [24]:

Продукты куплены в 18:00 07.12.01. Среди банок с йогуртом обнаружены две штуки с маркировкой о сроке их использования до 06.12.01. Это является несоответствием по ГОСТ Р ИСО 9001-2001 п. 8.3 «Управление несоответствующей продукцией».

Корректирующие действия [24]:

1. Выставленные на продажу йогурты будут немедленно проверены, а оставшиеся с просроченными датами — сняты с продажи;
2. Прочие выставляемые продукты в будущем будут проверяться в течение дня:
  - с коротким сроком хранения — в часы работы магазина;
  - с длинным сроком хранения — после закрытия магазина.
3. В течение следующего месяца заместитель директора магазина выяснит, можно ли делать заказы на меньшие партии товаров, но с большей частотой.

## 1.8. Контрольные вопросы

1. Каким стандартом ИСО регламентированы проверки (аудиты) систем менеджмента?
2. Дайте определение аудита (проверки).
3. Расскажите об основных видах аудитов (проверок), а именно:
  - внутренние аудиты первой стороной;
  - внешние аудиты второй и третьей сторонами;
  - комплексный аудит;
  - совместный аудит.
4. Что может быть объектом аудита (проверки)?
5. Почему проверки должны вести внутренние аудиторы, не несущие непосредственной ответственности за проверяемые участки?

6. Для достижения каких целей планируются проверки систем менеджмента?
7. Перечислите основные этапы проверки системы менеджмента.
8. Расскажите о содержании и основных результатах менеджмента программы аудита.
9. Расскажите о содержании и основных результатах этапа реализации программы аудита.
10. Расскажите о содержании и основных результатах этапа проведения проверки.
11. Что необходимо учитывать при определении размера и состава аудиторской группы?
12. Что может служить основанием для замены отдельных членов аудиторской группы?
13. Как осуществляется подготовка к проведению аудита на месте?
14. Поясните основные этапы проведения аудита на месте?
15. Поясните содержание акта (отчета) о результатах проверки.
16. Расскажите о содержании сопроводительных действий после проверки.
17. Как вы думаете, почему аудитор часто воспринимается как жандарм?
18. Почему работу аудитора можно рассматривать как бесплатную консультацию?
19. Какие квалификационные требования предъявляются к аудиторам?
20. Какими общими знаниями и умениями должны обладать аудиторы?
21. Расскажите о специфических знаниях и умениях аудиторов системы менеджмента качества.
22. Какими специфическими знаниями и умениями должны обладать аудиторы систем экологического менеджмента.
23. Каковы общие требования к образованию, опыту работы и подготовке аудиторов?
24. Какие требования предъявляются к знаниям и умениям руководителей аудиторских групп?
25. Перечислите принципы аудита.
26. Какие требования предъявляются к персональным (личным) качествам аудиторов?
27. Перечислите общие требования к профессиональным умениям аудиторов.
28. Из каких основных этапов состоит оценка аудиторов?
29. Поясните взаимосвязь между стадиями оценки аудиторов, представленную на рис. 1.3.
30. Какие существуют методы оценки аудиторов?
31. Какие существуют критерии оценки аудиторов?
32. Какие главные требования предъявляются к способностям аудиторов?
33. Как аудитор должен общаться с проверяемым?
34. Как аудитор должен проводить опрос (интервью) проверяемого?
35. Расскажите о «шести друзьях аудитора».
36. Какие слова часто называют «седьмым другом аудитора»?
37. Что предполагает «проведение наблюдений» в ходе проверки?
38. Что такое напористость?
39. Должен ли аудитор обладать напористостью?
40. Является ли напористость хорошим качеством аудитора?
41. Почему аудитор должен уметь хорошо писать?
42. Какие главные опасности подстерегают аудиторов при описании несоответствий?
43. Перечислите основные страхи и заботы аудиторов.
44. Через какие шесть этапов проходят сотрудники организации, приступившей к подготовке системы менеджмента к сертификации?
45. Какой из этих шести этапов проявляется наиболее часто?
46. Каким приемом пользуются аудиторы при беседе с проверяемым, отвечающим на прямые вопросы, но не желающим выдавать дополнительную информацию?
47. Поясните особенности внутреннего аудита системы менеджмента.
48. Какие задачи позволяет решать внутренний аудит системы менеджмента?
49. Поясните достоинства внутреннего аудита по сравнению с внешним аудитом.
50. Поясните недостатки внутреннего аудита по сравнению с внешним аудитом.
51. Расскажите о семи организационных принципах внутреннего аудита системы менеджмента.
52. Расскажите о типовой процедуре внутреннего аудита системы менеджмента.
53. Поясните блок-схему процесса проведения аудита на месте, представленную на рис. 1.5.
54. Расскажите о рекомендациях аудиторам по организации и технике беседы при опросе проверяемых.
55. Какие основные типы вопросов могут быть использованы в практике внутреннего аудита?
56. Какие два типа вопросов являются предпочтительными при проведении внутреннего аудита?
57. Какие четыре типа вопросов не рекомендуются при проведении внутреннего аудита?
58. Какой тип вопроса является недопустимым при проведении как внешнего, так и внутреннего аудита?



59. Должен ли аудитор по завершении беседы с проверяемым подытожить результаты проверки?

60. Расскажите об основах психологии поведения аудитора.

## 1.9. Примеры ситуаций, которые могут возникнуть при проведении внутреннего аудита

Предложите классификацию несоответствий требованиям ГОСТ Р ИСО 9001—2001 в изложенных ниже ситуациях, которые могут встретиться при проведении внутренних и внешних аудитов систем менеджмента качества.

*Ситуация № 1.* Инструкция по охране труда, закрепленная на прессе, предусматривает его включение двумя кнопками «пуск» одновременно двумя руками. Рабочий фактически включает пресс одной рукой, предварительно установив проволочную перемычку на вторую кнопку «пуск».

*Ситуация № 2.* При проверке отдела управления качеством аудитор обнаружил, что не ведется регистрация рассылки учтенных экземпляров изменений к стандартам.

*Ситуация № 3.* При проверке отдела кадров аудитор обнаружил, что документально не определен порядок регистрации и хранения отчетных документов по результатам обучения.

*Ситуация № 4.* Аудитор при проверке обнаружил протокол, утвержденный в установленном порядке руководителем химической лаборатории, содержащий результаты химического анализа сырья:

	Содержание, %	Погрешность, %
Компонент № 1	64,2	±0,1
Компонент № 2	24,3	±0,1
Компонент № 3	44,7	±0,1
Компонент № 4	1,8	±0,1
Итого:	135,0	±0,5

*Ситуация № 5.* При проверке отдела технического контроля аудитору были представлены документы, не имеющие статуса утверждения.

*Ситуация № 6.* В ходе проверки специалистов предприятия аудиторы обнаружили, что в должностных инструкциях не определен порядок замещения руководителей и специалистов в период их отсутствия.

*Ситуация № 7.* При проверке участка складов аудитор обнаружил, что идентификация мест хранения сырья не соответствует названию сырья, хранящегося на складе на момент проверки.

*Ситуация № 8.* При проверке юридического отдела аудитор обнаружил, что в типовом договоре на поставку закупаемого сырья и материалов не учтены все требования к качеству.

*Ситуация № 9.* При проверке отдела управления качеством аудитору представили план проведения внутренних проверок на год, который не предусматривал проверку процесса «Управление несоответствующей продукцией».

*Ситуация № 10.* При проверке строительного участка аудитору были представлены планы работ, в которых отсутствовала графа «Отметка о выполнении».

*Ситуация № 11.* При проверке конструкторского бюро аудитор обнаружил, что в деятельности подразделения используются неучтенные экземпляры нормативной документации.

*Ситуация № 12.* При проверке метрологической службы аудитор установил, что в производстве отсутствует идентификация статуса поверки приборов.

*Ситуация № 13.* При проверке участка товаров народного потребления аудитор обнаружил, что хранение материалов не соответствует требованиям нормативной документации.

*Ситуация № 14.* При проверке отдела материально-технического снабжения аудитор обнаружил, что при заключении договоров на поставку комплектующих не проводится и не учитывается оценка поставщиков.

*Ситуация № 15.* При проверке отдела сбыта аудитор установил, что в стандарте не определен круг должностных лиц, участвующих в анализе контрактов и внесении в них поправок.

*Ситуация № 16.* При проведении проверки аудитор обнаружил, что в отделе технического контроля не выполняется процедура, предусматривающая идентификацию, хранение, изъятие зарегистрированных данных о качестве.

*Ситуация № 17.* При проведении проверки производства аудитор обнаружил, что срок действия поверки средства измерения, применяемого при контроле технологического процесса, истек за две недели до момента проверки.

*Ситуация № 18.* Проверяя готовность цеха № 2 к сертификации системы менеджмента качества, внутренний аудитор обнаружил, что на стене этого цеха остался текст политики в области качества, действовавшей ранее в системе качества по ГОСТ Р ИСО 9002—96. Инженер Иванова И. И. не ответила на вопросы, касающиеся ее роли в выполнении политики в области качества. Начальник цеха пояснил, что инженер Иванова И. И. была в командировке в тот день, когда проводились занятия по системе менеджмента качества.

*Ситуация № 19.* При проверке склада готовой продукции внутренний аудитор наблюдал отгрузку продукции, выпущенной по новому контракту, заключенному десять дней назад. План качества, составленный для выполнения этого нового контракта, не был ему предъявлен. Выяснилось, что план качества находится на согласовании у технического директора.

## **1.10. Задания для дополнительной самостоятельной работы**

Дайте ответы на предложенные задания:

Задание № 1. Предложите проект политики в области качества вашей организации.

Задание № 2. Предложите проект политики в области качества вашего подразделения (отдела, цеха).

Задание № 3. Расскажите о процессах системы менеджмента качества, выполняемых в вашем подразделении (отделе, цехе).

Задание № 4. Перечислите процессы системы менеджмента качества, имеющие отношение к вашему подразделению (отделу, цеху).

Задание № 5. Предложите возможные формулировки целей в области качества вашей организации.

Задание № 6. Предложите возможные формулировки целей в области качества вашего подразделения (отдела, цеха).