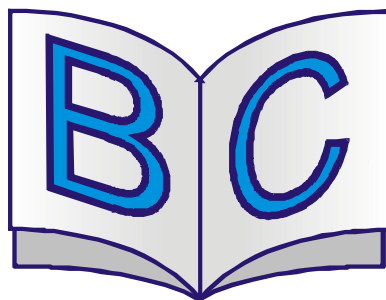


**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
«БИЗНЕС КЛАСС»
www.bsclass.org**



«Внутренний аудит системы менеджмента»

Учебное пособие

**Санкт Петербург
2018 г.**

Внутренний аудит системы менеджмента

Рассмотрено и рекомендовано к изданию Педагогическим Советом
Учебно-Методического Центра «Бизнес Класс»
07 ноября 2018 г.

Составитель и ответственный редактор:
Кандидат технических наук, доцент
Главный аудитор IRCA
Н.А. Шичков

© УМЦ Бизнес Класс, 2018

ВВЕДЕНИЕ

Системы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья, а также другие системы менеджмента должны периодически подвергаться внутренним аудитам.

Внутренний аудит является одним из инструментов менеджмента для мониторинга и проверки результативности внедрения и функционирования системы.

После внедрения системы менеджмента руководство организации обычно интересуется тем,

- как функционирует система,
- где в системе происходят сбои,
- насколько она результативна.

Результаты внутренних аудитов предоставляют такого рода информацию руководству организации для анализа, что позволяет разработать корректирующие действия и выявить возможности для улучшения, как отдельных процессов, так и системы в целом.

Основными целями проведения внутренних аудитов является проверка того, что система менеджмента:

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

1. Рекомендации по аудиту (МС ИСО 19011).

Рекомендации по организации процесса аудита содержатся в МС ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».

Данные рекомендации применяются при проведении проверок систем менеджмента качества (на соответствие ИСО 9001), экологии (ИСО 14001), охраны здоровья и безопасности труда (ИСО 45001), а также могут быть применены при аудите других систем менеджмента.

2. Термины и определения

В Международном стандарте ИСО 19011 используются приведенные ниже термины:

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

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

Объективное свидетельство – данные, подтверждающие наличие или истинность чего-либо.

Критерии аудита - совокупность требований, используемых как эталон, с которым сравнивается объективное свидетельство.

Внутренний аудит системы менеджмента

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

Наблюдения аудита - результат оценки объективных свидетельств в соответствии с критериями аудита.

Примечание. Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита, а также на риски, возможности для улучшения или выявленные «хорошие практики».

Иногда термин «Наблюдение» используется для обозначения свидетельств аудита, которые не подкреплены достаточными доказательствами для их классификации в качестве «Несоответствий». В настоящем пособии в этом случае применяется термин «Замечание».

Заключение по результатам аудита - выходные данные аудита, по результатам рассмотрения целей аудита и всех наблюдений аудита.

Информация, собранная в ходе аудита, после проверки становится объективным свидетельством.

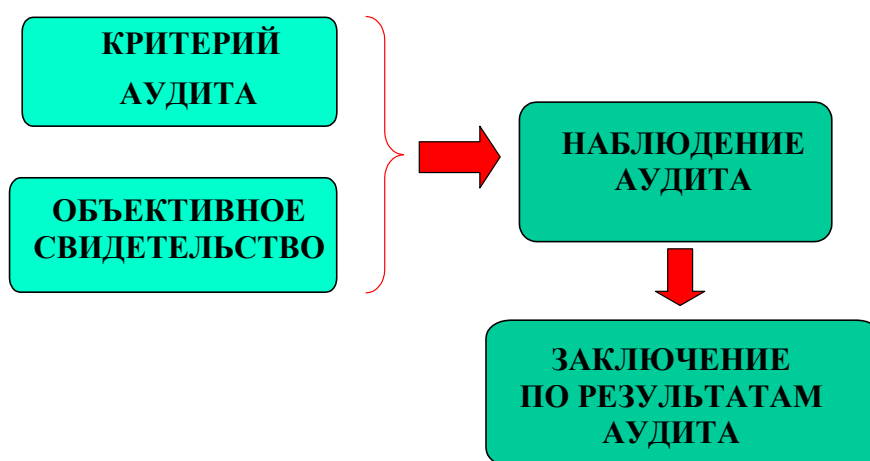


Рис. 1. Образование заключения по результатам аудита.

Объективные свидетельства оцениваются на степень их соответствия критериям аудита. В результате оценки образуются **наблюдения** аудита, указывающие на соответствие, несоответствие или возможность улучшения.

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

Заказчик аудита - организация или лицо, заказавшее аудит.

Примечание. Заказчиком может быть проверяемая организация или любая другая организация.

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

Проверяемая организация – организация, в которой (в части которой) проводится аудит.

Аудитор - лицо, проводящее аудит.

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

Примечание 1. Один из аудиторов, входящих в аудиторскую группу, назначается ее руководителем (главным аудитором).

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

Технический эксперт - лицо в группе по аудиту, обладающее знаниями или практическим опытом в конкретной области

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Знания или опыт в конкретной области связаны с проверяемой организацией, деятельностью, процессом, продуктом, услугой, направлением менеджмента, в отношении которых должен быть проведен аудит, или языком и культурными особенностями.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Технический эксперт в аудиторской группе не выполняет функций аудитора.

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

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

Область аудита – объем и границы аудита.

Примечание: Область аудита, как правило, включает указание на физическое или виртуальное местонахождение, функции, подразделения организации, виды деятельности и процессы, а также планируемый период времени.

3. Классификация аудитов

. Аудиты могут быть внутренними или внешними.

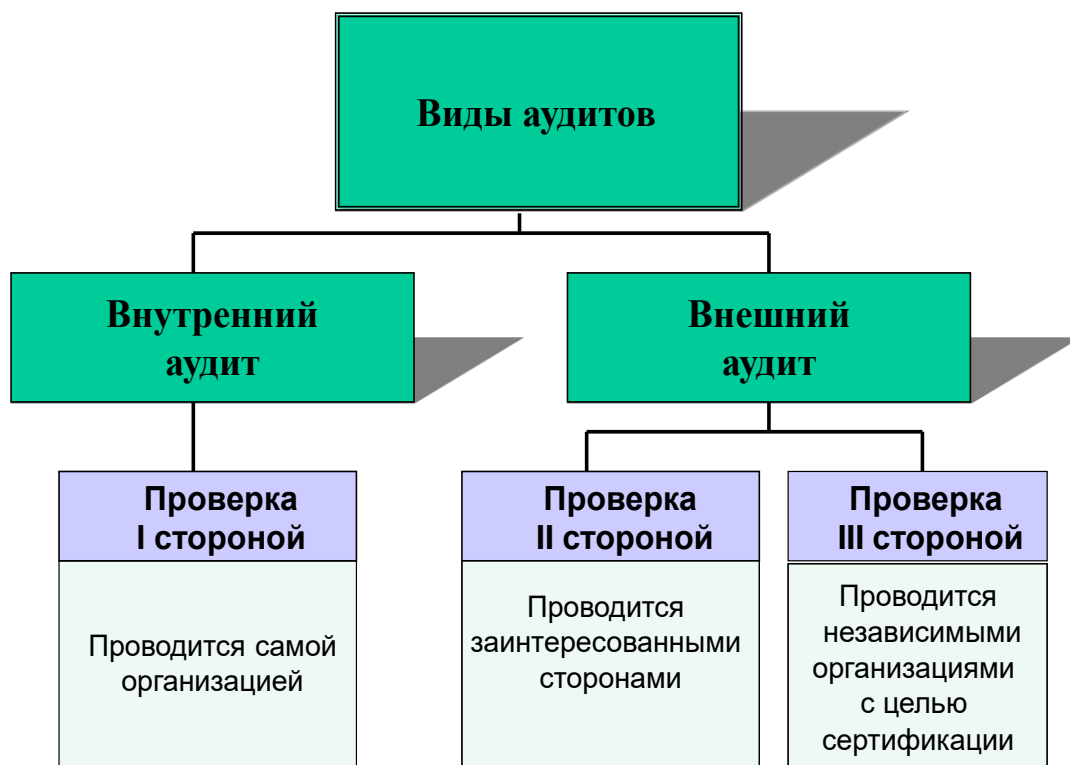


Рис. 2. Виды аудитов.

Аудит ПЕРВОЙ стороной (внутренний аудит)

Это аудит, проводимый организацией у себя же, т.е. внутренняя проверка. Он представляет руководству информацию о том:

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

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

Организация руководит своей внутренней проверкой и демонстрирует, что её система менеджмента соответствует требованиям применимого стандарта. Внутренние аудиты можно использовать в процессе подготовки к сертификации, для определения, как продвигается организация к проверке второй и третьей стороной.

Аудит ВТОРОЙ стороной

Это проверка организации от имени потребителя или другой заинтересованной стороны. Цель аудита второй стороной - получить достаточную инфор-

мацию о системе менеджмента организации для обеспечения уверенности потребителя в том, что его специфические требования будут выполняться гарантировано и стабильно.

Результаты аудита обычно влекут за собой коммерческие решения, которые могут повлиять на будущее обеих организаций. Поэтому он должен быть проведен квалифицированным обученным персоналом, что является гарантией получения достоверной информации.

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

Аудит второй стороной может проводиться независимой организацией (например, органом по сертификации или консалтинговой компанией), но это будет аудит от имени заинтересованной стороны, если эта сторона выступает в роли заказчика аудита и, соответственно, получает от проверяющей организации отчет по результатам проверки.

Аудит ТРЕТЬЕЙ стороной

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

4. Цели внутреннего аудита.

Регулярное проведение внутренних аудитов позволяет:

а) **убедиться в соответствии системы менеджмента требованиям** соответствующего стандарта и требованиям, установленным самой организацией в документированных процедурах, стандартах предприятия, инструкциях и другой нормативной документации;

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

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

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

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

Целью внутренних аудитов не является поиск и наказание виновных. Необходимо донести этот факт до всего персонала организации, поскольку защитная реакция на любые проявления внешнего контроля не способствует получению объективной информации. Опасаясь возможного наказания, сотруд-

ники могут скрывать или искажать необходимые сведения, и в этом случае результаты аудита не предоставят объективной информации о функционировании системы. Важно, чтобы такой подход не был просто декларацией о намерениях. Обманув доверие людей однажды, трудно завоевать его в будущем.

5. Управление программой аудита

Программа аудита может включать один или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки. В программу также могут быть включены дополнительные виды деятельности, необходимые для планирования и организации аудитов, такие, как подготовка и проведение стажировок аудиторов, контроль за проведением аудитов и т.д.

В программе аудита должны быть определены:

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

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

В крупных организациях уже на стадии разработки и внедрения системы менеджмента целесообразно предусмотреть создание службы внутреннего аудита. Служба внутреннего аудита укомплектовывается сотрудниками, имеющими опыт практической работы и прошедшими специальное обучение. Функции, ответственность и полномочия сотрудников устанавливаются в процедуре по внутреннему аудиту и должностных инструкциях.

В ответственность лиц, осуществляющих управление программой аудита, входит:

- определение целей и объема программы аудита, а также процедур, в соответствии с которыми должен осуществляться внутренний аудит;
- определение ответственности при проведении аудитов (руководителя аудиторской группы, аудиторов, стажёров);
- обеспечение ресурсами, необходимыми для планирования, реализации, мониторинга и улучшения программы аудитов;
- обеспечение выполнения программы аудита и ведения соответствующих записей по программе аудита;
- мониторинг, анализ и улучшение программы аудита.

Цикл управления программой аудитов состоит из 5 этапов.

Три основных этапа:

- Планирование аудитов
- Выполнение программы аудитов
- Мониторинг и анализ результатов аудитов)

выполняются лицами, ответственными за управление программой аудитов.

Управление программой аудитов также связано с выполнением корректирующих действий по несоответствиям, выявленным во время аудита, что входит в зону ответственности руководителей проверяемых подразделений, и с проведением анализа системы менеджмента высшим руководством организации.

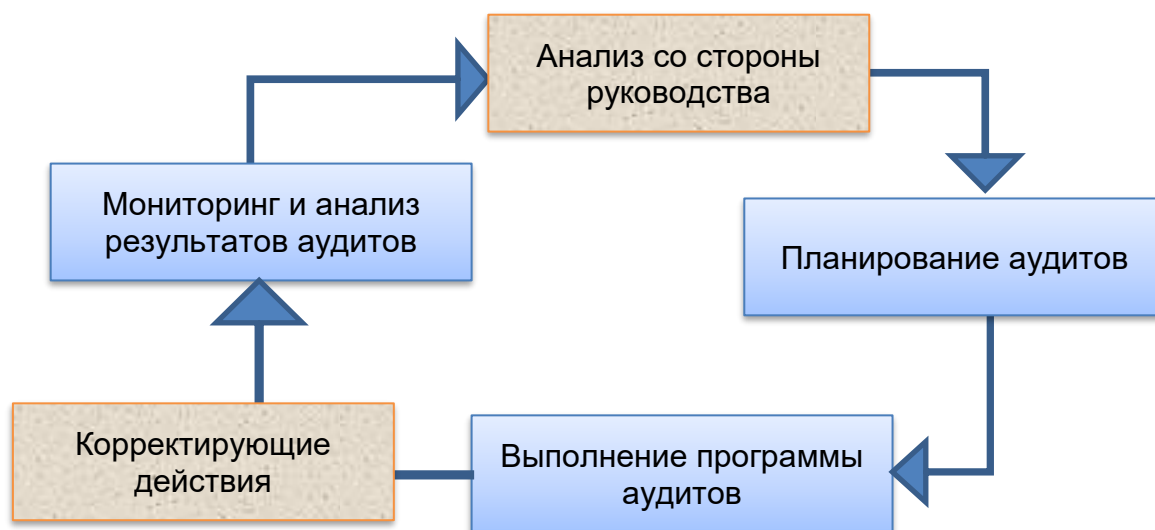


Рис. 3. Управление программой аудита

5.1 Планирование аудитов.

5.1.1 Методы планирования и проведения аудита

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

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

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

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

- **аудит подразделений**, при котором в конкретном подразделении проверяются все процессы, в которых данное подразделение задействовано. Иногда такой метод аудита называют «вертикальным аудитом».

Недостатком данного метода является сложность проверки взаимодействия между подразделениями в рамках процессов системы менеджмента.

- **аудит процессов** системы менеджмента, при котором проверяется каждый процесс и взаимодействие подразделений в рамках данного процесса. Иначе такой метод называется «горизонтальным аудитом».

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

На практике чаще всего применяется комбинированный метод, при котором аудит проводится по подразделениям, но для аудита выбираются несколь-

ко конкретных объектов (проекты, контракты, изделия и т.п.). При проверке различных подразделений аудиторы прослеживают взаимодействие процессов, относящихся к данному объекту аудита.

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

Чаще всего программа аудитов составляется на календарный год. Иногда цикл проведения аудитов устанавливается на полугодие или на квартал.

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

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

При определении объема программы аудита необходимо учитывать следующие факторы:

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

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

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

Современный уровень развития информационных технологий позволяет применять дистанционные методы аудита. В следующей таблице представлено сравнение методов аудита на объекте и дистанционных методов.

5.1.2 Ресурсы по программе аудита.

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

При определении ресурсов необходимо учитывать:

- Персонал для проведения внутренних аудитов. В небольших организациях для обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности, возможно, потребуется пригласить сторонних специалистов для проведения аудитов.
- Ресурсы для обеспечения аудиторов методическими пособиями, справочными документами, инструкциями, формами регистрации информации.
- Ресурсы для обеспечения командировочных расходов.
- Ресурсы, необходимые для оценки и поддержания компетентности аудиторов и улучшения их деятельности. Например, ресурсы, необходимые для ор-

Внутренний аудит системы менеджмента

ганизации обучения аудиторов, проведения семинаров, обеспечения аудиторов специальной литературой и т.д.;

	Аудит на объекте	Дистанционный аудит
Через общение с людьми	<ul style="list-style-type: none">• Беседа с проверяемым• Просьба проверяемому продемонстрировать или пояснить тот или иной шаг процесса• Изучение документов вместе с проверяемым	<ul style="list-style-type: none">• Телефон, видео или конференц-связь из удалённой точки.• Использование информационных систем, позволяющих людям, находящимся в удалении друг от друга, рассматривать одну и ту же информацию в электронном виде и одновременно обсуждать её.
Без общения с людьми	<ul style="list-style-type: none">• Наблюдение за процессом без общения с оператором.• Изучение документов и записей без присутствия проверяемого.	<ul style="list-style-type: none">• Изучение процедур и документов.• Удалённый аудит электронных документов и данных.• Изучение данных мониторинга или наблюдения, например, с камер видеонаблюдения или записей телефонных разговоров.

Рис. 4. Сравнение аудита на объекте и дистанционного аудита.

5.1.3 Процедура по программе аудита.

Рекомендуется разработать процедуру, определяющую:

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

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

Использование при подготовке и проведении аудитов методических документов позволяет:

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

5.1.4 Риски, связанные с программой аудита

Существует множество различных рисков, которые могут повлиять на достижение поставленных целей программы аудита. Лицу, управляющему программой аудита, следует учитывать риски, связанные с:

- **планированием**, например, неправильная установка соответствующих целей аудита, неверное определение объема, количества, продолжительности, мест проведения и графика аудитов.
- **ресурсами**, например, нехватка времени для подготовки и проведения аудита,
- **выбором группы по аудиту**, например, отсутствие необходимого количества компетентных аудиторов для результативного проведения аудита;
- **коммуникацией**, например, плохо работающие процессы/каналы внутреннего или внешнего обмена информацией;
- **реализацией**, например, ненадлежащая координация в рамках программы аудита или недостаточное внимание к вопросам информационной безопасности и конфиденциальности;
- **управлением отчетными документами**, например, неумение аудитора вести отчетные документы по результатам аудита в соответствии с процедурами внутреннего аудита;
- **мониторингом, анализом и улучшением** программы аудита, например, неэффективный мониторинг выходных данных программы аудита.
- **готовностью к сотрудничеству проверяемой организации**, в частности, доступностью свидетельств, которые должны быть собраны.

5.1.5 Документирование программы аудита.

Программа аудита должна быть документально оформлена и доведена до сведения аудиторов и руководителей проверяемых подразделений или процессов. Программа должна быть утверждена руководством организации, так как проведение аудитов нарушает производственный процесс, отвлекает от основной деятельности аудиторов и проверяемых.

5.2 Выполнение программы аудитов.

Любой аудит проводится в ограниченное время и с ограниченными ресурсами. Для эффективного проведения проверки каждый аудит должен быть тщательно подготовлен.

В начале конкретного аудита необходимо сформировать аудиторскую группу. Один из аудиторов, как правило, самый опытный, назначается руководителем группы. Если компетентность членов аудиторской группы по отношению к специфике деятельности проверяемого подразделения или процесса недостаточна, то целесообразно включить в состав группы технических экспертов.

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

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

Более подробно проведение аудитов на объектах рассматривается в следующем разделе пособия.

5.3 Корректирующие действия.

Ответственность за разработку и выполнение корректирующих действий в отношении несоответствий, выявленных в ходе аудита, несут руководители проверяемых подразделений. Управление корректирующими действиями подробно рассмотрено в последующих разделах пособия.

5.4 Мониторинг и анализ выполнения программы аудита

5.4.1 Показатели результативности аудита

Мониторинг процесса внутреннего аудита осуществляется с целью контроля за выполнением запланированных мероприятий и оценки степени достижения целей программы аудита. Необходимо установить индикаторы процесса, позволяющие оценивать результативность выполнения программы аудита.

Индикаторы необходимо установить таким образом, чтобы они позволяли:

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

Организация должна осуществлять анализ данных, полученных в ходе мониторинга выполнения программы аудита. В результате такого анализа лица, ответственные за управление программой аудита должны выявлять возможности и предпринимать действия по улучшению программы аудита. Например, в результате анализа может быть установлено, что частота аудитов недостаточна для поддержания системы менеджмента в рабочем состоянии или аудиторы не обладают необходимой компетентностью и т.д.

5.4.2 Отчетные документы по программе аудита

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

- планы аудитов,
- отчеты по аудитам,
- отчеты о несоответствиях,
- отчеты о корректирующих действиях.
- записи об опыте работы аудиторов, о прохождении ими обучения, о результатах оценки их деятельности и компетентности.
- записи по результатам мониторинга и анализа выполнения программы аудита.

5.5 Анализ системы менеджмента руководством.

Результаты внутреннего аудита являются исходными данными для анализа системы менеджмента высшим руководством.

6. Проведение аудита.

Основные этапы проведения аудитов представлены на следующем рисунке.

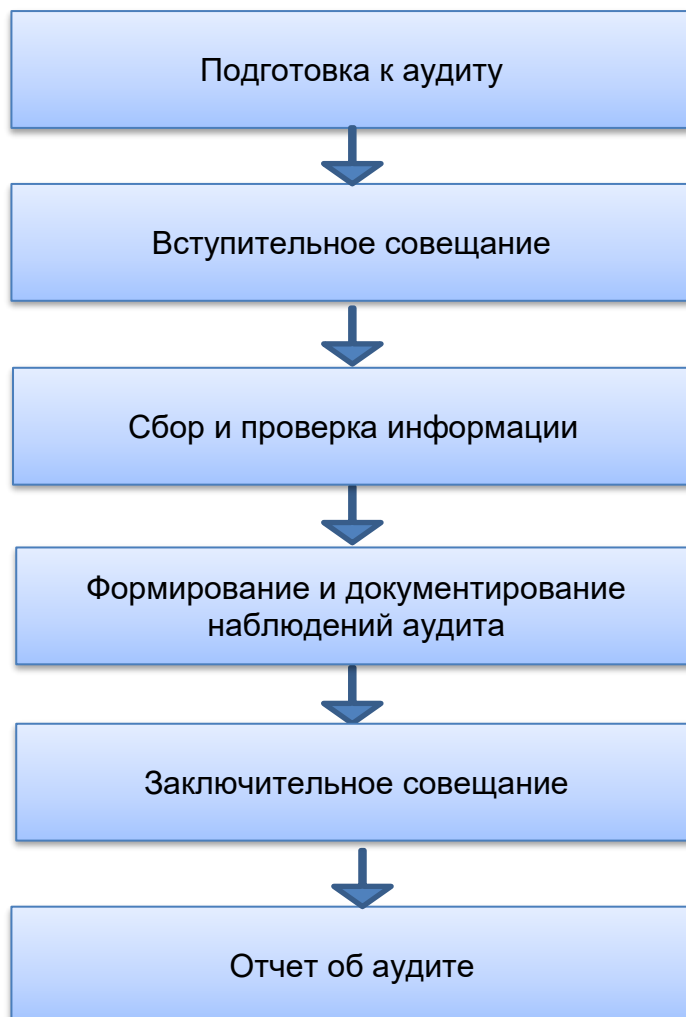


Рис. 5 Этапы проведения аудита.

6.1 Подготовка к проведению аудита.

На этапе подготовки к аудиту аудиторы должны ознакомиться:

- **с отчетом по предыдущему аудиту.**

Особое внимание нужно обратить на несоответствия и замечания, выявленные во время предыдущего аудита, чтобы в ходе аудита проверить выполнение корректирующих действий и их результативность.

- **с внутренними и внешними нормативными документами, регламентирующими деятельность проверяемого подразделения или процесса.**

Данные документы являются критериями аудита.

Руководитель аудиторской группы должен подготовить **План аудита**.

План аудита должен включать:

- цели и критерии аудита;
- объем аудита, включая указание должностных лиц, подразделений и процессов, подлежащих проверке;

Внутренний аудит системы менеджмента

- дату и место проведения аудита.
- время и место проведения мероприятий, связанных с аудитом, в том числе вступительного и заключительного совещаний.

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

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

Рис. 6 Пример формы плана проведения внутреннего аудита.

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

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

Членам аудиторской группы необходимо подготовить **чек – листы** и формы для регистрации информации.

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

Назначение чек-листов:

- Чек-лист направляет работу аудитора,
- Чек-лист позволяет распределить время на проведение аудита подразделения,
- Чек-лист служит аудитору процедурой по сбору объективных свидетельств,
- Чек-лист служит структурно организованным списком объектов аудита,
- Чек-лист может служить отчетным документом для аудитора.

Чек-лист составляется на основании рассмотрения документации, применимой к деятельности проверяемого подразделения. При ознакомлении с документами аудитор акцентирует внимание на ключевых вопросах:

- Каким образом распределена ответственность за выполнение проверяемой деятельности?
- Как планируется данная деятельность?
- Какое оборудование применяется?
- Какие используются методы контроля?
- Какие отчетные документы оформляются?

и.т.д.

Чек-листы можно использовать и как блокнот для заметок и/или журнал хода проверки.

Предпочтительно, чтобы в каждом чек-листе содержались ссылки на конкретный пункт применимого стандарта или процедуры, на соответствие которым проводится проверка, а также поле для отметок о соответствии, несоответствии и комментариев. Аудитор в ходе проверки делает свои пометки в чек-листе, что в дальнейшем облегчает работу по составлению заключений аудита.

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

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

В чек-листе могут указываться закрытые (требующие ответа «да» или «нет») или открытые (требующие развернутого ответа) вопросы. Предпочтение

Внутренний аудит системы менеджмента

следует отдавать открытым вопросам, т.к. в ответах на них аудитор ожидает получить не только подтверждения выполнения требования, но и свидетельства соответствия требованиям. Также в чек-лист могут быть включены запросы на предоставление аудитору документов, записей или других свидетельств соответствия.

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

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

Чек – лист по внутреннему аудиту №.....			
Проверяемое подразделение (процесс)	Аудитор	Дата	
Ссылка на требование нормативного документа	Вопрос или пример запра- шиваемого свидетельства аудита.	Отметка о соот- ветствии тре- бованиям (заполняется во время аудита)	Примечание (заполняется во время аудита)
<i>п. 7.5.2 ИСО 9001</i>	<i>Каким образом в подразделении идентифицируются отчетные доку- менты?</i>		
<i>п. 3.8 инструкции И11</i>	<i>Проверить ведение журнала Ж15 «Журнал контроля технологических параметров»</i>		

Рис. 7 Пример формы чек – листа

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

Аудиторы не должны ограничиваться рамками конкретного проверяемого участка, если вопрос касается соответствия всей системы. В этом смысле проверка системы контроля в цехе может привести к вопросам по системе метрологического обеспечения.

При подготовке к конкретному аудиту нужно рассмотреть, какие объективные свидетельства понадобятся и как их получить, а затем определить последовательность действий, которой нужно следовать. Это означает, что аудитор должен придерживаться «следов аудита».

Придерживаясь «следов аудита» аудитор следует по потоку информации через процессы организации. Например, в процессе продаж информационный поток может идти от заявки потребителя к общению с ним, затем к определению цены и подписанию контракта. Аудитор может выбрать примеры различных заявок потребителей, а затем проверить на этих примерах каждый этап процесса, чтобы убедиться в правильности их выполнения.

Аудит может проводиться «прослеживанием вперед» (как в предыдущем примере) или «прослеживанием назад» начиная с поставки заказа клиенту до приема заявки на этот заказ, чтобы убедиться, что поставлено именно то, что было заказано.

6.2 Вступительное совещание

Вступительное совещание проводится, чтобы:

- познакомить группу аудиторов с представителями проверяемого подразделения,
- сообщить, что требуется от персонала подразделения во время проведения аудита.

Вступительное совещание проводится в начале аудита. На совещании присутствуют все члены аудиторской группы, руководитель и представители проверяемого подразделения.

Ведёт совещание руководитель группы аудиторов. Он представляет участников совещания друг другу, объясняет цели аудита, подтверждает объём и критерии аудита.

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

Руководитель аудиторской группы должен дать возможность представителям проверяемого подразделения задать вопросы.

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

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

6.3 Сбор и проверка информации

Аудитор осуществляет сбор информации, используя различные источники. **Информация** после проверки становится **объективным свидетельством**.

Существуют 3 основных способа получения объективных свидетельств:

- **Чтение** нормативных и отчетных документов.
- **Беседа** с персоналом,
- **Наблюдение** за деятельностью.

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

На основе анализа **наблюдений** аудита составляется **заключение** по результатам аудита, которое может указывать на необходимость **корректирующих действий** или на области возможных **улучшений**.



Рис.8 Процесс сбора и проверки информации

Ранее уже отмечалось, что обследование конкретного объекта аудита может проводиться по разным схемам:

- **прослеживание вперед** - обследование от начала процесса до его результата или до заданной точки;
Данная схема является предпочтительной, если аудитор проверяет новый для себя процесс, с которым он раньше не сталкивался. Обследование процесса от начала до конца позволяет аудитору лучше разобраться в специфике процесса.
- **прослеживание назад** - обследование от результата процесса к его началу;
Данную схему уместно применять при проверке процессов, с которыми аудитор хорошо знаком. Если на выходе процесса выявляется какой-либо сбой или несоответствующая продукция, прослеживание процесса назад позволит выявить причину данного сбоя.
- **частичное прослеживание** - обследование проводится, начиная с произвольно выбранной точки процесса вперед или назад.
Частичное прослеживание применяется при проверке второстепенных процессов с целью экономии времени аудита.

Аудиты систем менеджмента строятся на принципе выборочности. Это означает, что если мы смотрим образцы, обладающие теми же свойствами, что и весь массив информации (т.е. репрезентативные образцы), мы можем быть уверены, что то, что справедливо в отношении образцов, будет справедливо для всего массива информации.

При систематическом проведении аудитов и использовании репрезентативной выборки мы можем быть уверены в том, что выявим все имеющиеся системные проблемы. При этом мы можем пропустить некоторые единичные нарушения, но смысл нашей работы не сводится к поиску несоответствий.

В аудите систем менеджмента умение использовать выборку скорее искусство, чем наука.

- Всегда старайтесь не ограничиваться одним примером;
- Как только сложилась уверенность, что увиденное вами отвечает критериям аудита, двигайтесь дальше;
- Расширьте выборку, если нашли проблему, чтобы установить ее масштабы и степень серьезности;
- Связывайте между собой выбираемые образцы с помощью «следов» аудита, чтобы оценить не только сам процесс, но и его взаимодействие с другими процессами.

6.4 Подход «6 шагов аудита»

Подход на основе «6 шагов» позволит Вам структурировать проведение аудита на конкретном объекте, и достичь поставленных целей аудита более результативно и эффективно.

Шаг 1: Создание обстановки

Основная задача этого этапа аудита состоит в налаживании контакта с проверяемым и вовлечении его в процесс аудита за счет:

- Создание максимально непринужденной обстановки,
- Пояснения проверяемому смысла процесса аудита,
- Устранения возможных сомнений или опасений.

Обычно для «Создания обстановки» используются представленные ниже приемы. Вам нужно скорректировать данный перечень в зависимости от того, насколько хорошо Вы знакомы с проверяемым.

- Представьтесь – Кто Вы? Почему Вы здесь?
- Объясните причину проведения аудита – Дайте общую информацию об аудите и его назначении. Поясните, будет ли аудит акцентирован на вопросах соответствия, результативности или улучшения.
- Сообщите область аудита – Поясните, какие процессы Вы будете рассматривать.
- Сообщите, как это все будет происходить и сколько времени это займет.
- Сообщите, что будет происходить дальше - Поясните, что произойдет в случае выявления несоответствий, кому будут представлены результаты аудита.
- Сообщите, что во время аудита будут вестись записи - Поясните, что Вы должны вести записи, т.к. они понадобятся для составления отчета.

Шаг 2: Подтверждение основных фактов

Задача этого этапа аудита состоит в проверке базовой информации о процессе и понимании условий, в которых осуществляется процесс. Это поможет Вам оценить результативность процесса.

Подтвердите основные факты путем сбора следующей информации:

- Назначение и цели процесса,
- Как осуществляется мониторинг процесса и измерение его показателей. Какие цели установлены для процесса.
- Кто вовлечен в процесс и как распределены функции.

Внутренний аудит системы менеджмента

- Какие меры управления и документированные процедуры применяются к процессу.
- Какие ресурсы необходимы для процесса, включая требования к компетентности персонала, вовлеченного в процесс.

Шаг 3: Определение процесса

Это очень важный шаг, который поможет Вам понять процесс в целом. Обычно процесс охватывает большее количество действий, чем описывается в документированных процедурах, поэтому полезно выслушать, как проверяемый описывает процесс своими словами, каким он видит свой процесс.

- Попросите проверяемого пояснить для Вас ход процесса и уточните конкретные моменты. При необходимости попросите проверяемого пояснить детали на конкретных примерах.

Шаг 4: Поиск объективных свидетельств

Теперь, когда Вы понимаете, в каких условиях осуществляется процесс и как он должен осуществляться, Вы можете начать целенаправленный поиск объективных свидетельств, подтверждающих соответствие и результативность процесса.

- Задавайте вопросы, анализируйте документы и записи, наблюдайте за деятельностью,
- Используйте выборку и делайте записи,
- Отмечайте позитивные моменты.
- Там, где Вам не понятно, соответствует ли процесс требованиям, или где недостаточно информации, задавайте вопросы, чтобы лучше разобраться и определить, имеется ли несоответствие или нет
- Согласовывайте ваши наблюдения с проверяемым по ходу аудита, чтобы в конце не было неожиданностей.

Шаг 5: Перепроверка

Перед тем, как завершить аудит, посмотрите Ваш чек-лист и убедитесь, что Вы выяснили все, что планировали, и исследовали все следы аудита.

Шаг 6: Завершение

Этот шаг завершает аудит.

- Поблагодарите проверяемых.
- Сделайте устный обзор фактов, выявленных во время аудита, отмечая позитивные моменты и поясняя все выявленные несоответствия.
- Напомните проверяемым, что будет происходить после завершения аудита, в том числе, когда они смогут ознакомиться с отчетом и что необходимо сделать в отношении выявленных несоответствий.

6.5 Формирование наблюдений аудита. Градация и оформление несоответствий.

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

Если аудит длится несколько дней, то рекомендуется, чтобы группа аудиторов в конце рабочего дня собиралась вместе для подведения итогов и в

начале следующего дня устно сообщала проверяемым предварительные результаты.

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

Аудитор должен исходить только из обнаруженных фактов и отнести их к определенному пункту требований. Он также должен обсудить ситуацию с представителем подразделения для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны. Должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита. В данном случае важно избежать последующих обсуждений. Если не удаётся достичь согласия с представителем проверяемого подразделения, нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы согласно процедуре по внутреннему аудиту.

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

При внешнем аудите обычно осуществляется градация несоответствий на «Незначительные» и «Значительные». В зависимости от количества несоответствий того или иного уровня принимается решение об общем соответствии системы менеджмента требованиям стандарта.

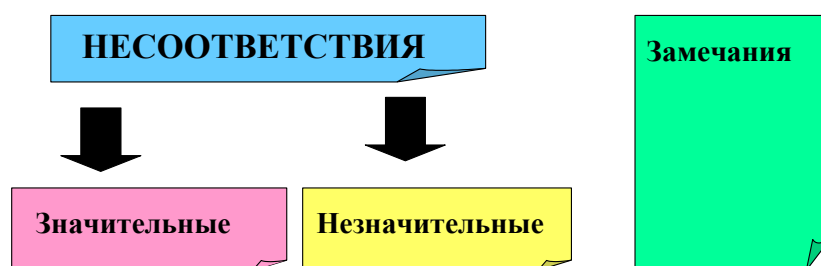


Рис.9 Градация несоответствий

При внутренних проверках проводить градацию несоответствий необязательно, но она может быть полезна организации для оценки важности выявленных в ходе аудита проблем.

Значительными несоответствиями принято считать **системные сбои в выполнении требований стандарта**. Примерами значительного несоответствия являются следующие факты:

- не проводится анализ системы менеджмента со стороны руководства организации;
- процессы системы менеджмента не обеспечиваются ресурсами;
- не ведутся отчетные документы о результатах поверки значительной части измерительного оборудования;
- отсутствуют управляемые условия производственного процесса.

Незначительные несоответствия - это единичные случаи нарушения требований стандарта. Примеры незначительных несоответствий:

- выполнение корректирующего действия не закончено в соответствии с графиком;
- обнаружено измерительное оборудование, которое не подвергалось поверке (как единичный случай);
- обнаружен случай отсутствия обязательного отчетного документа.

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

Оформление несоответствий является одним из важных навыков аудитора.

Прежде всего, аудитор должен представлять, кто будет читать отчет, и какие действия должны будут предприняты по результатам его прочтения. Для принятия мер коррекции и корректирующих действий необходимо, чтобы те, кому положено ознакомиться с отчетом, понимали описываемую в нем проблему. Как правило, у аудитора есть возможность обсудить формулировку отчета с этими людьми на совещаниях.

Тем не менее, с отчетом будут знакомиться и другие люди. Не всегда у них может быть возможность получить устные пояснения у аудитора. Поэтому аудитор обязан обеспечить, чтобы все составляемые отчеты о несоответствиях опирались на факты и писались понятным языком.

Аудиторы должны стараться не создавать впечатления мелочности и придирчивости. Помните, что о Вас будут судить по написанному в отчетах уже после того, как аудит закончится, и Вы покинете объект проверки.

Несоответствие должно быть сформулировано кратко, но максимально конкретно, чтобы его содержание было понятно лицам, которые не присутствовали на объекте проверки в момент выявления несоответствия.

Первая часть отчета заполняется аудитором и содержит идентификационные признаки несоответствия: наименование подразделения или процесса, в котором выявлено несоответствие, номер пункта стандарта, требования которого были нарушены.

Вторую часть отчета также заполняет аудитор. Она содержит описание несоответствия, состоящее из трех информационных блоков.

В первом блоке обозначается общая суть проблемы.

Во втором блоке формулируется объективное свидетельство несоответствия (что, где, когда случилось). Формулировка объективного свидетельства должна содержать идентификационные признаки объекта, на котором выявлено несоответствие. Например, номер и название оборудования, номер и название документа.

В третьем блоке указывается требование нормативного документа (внутреннего или внешнего), которое не было выполнено в рассматриваемой ситуации.

В приведенном примере нарушено требование инструкции И11 «Контроль технологических параметров», которая была разработана в исполнение требований пункта 8.5.1 МС ИСО 9001, т. е. для обеспечения «управляемых условий производства продукции».

Внутренний аудит системы менеджмента

Отчет о несоответствии/замечании № 2/15 от 13.10.20XX г
ЧАСТЬ 1: Проверяемое подразделение/процесс: <u>Производственный цех № 3</u> Стандарт <u>МС ИСО 9001</u> , Пункт стандарта <u>8.5.1.</u>
ЧАСТЬ 2: НЕСООТВЕТСТВИЕ/ ЗАМЕЧАНИЕ: <i>Выявлены нарушения методов контроля параметров производственного процесса (суть проблемы), а именно, отсутствуют записи в журнале Ж15 «Журнал контроля технологических параметров» за 01.10.20XX г. (объективное свидетельство), что не соответствует требованиям п. 3.8 инструкции И11 «Контроль технологических параметров», согласно которой, результаты контроля параметра Z должны ежедневно фиксироваться в журнале Ж15 «Журнал контроля технологических параметров» (требование).</i> Аудитор: <u>Иванов И.И.</u> Дата: <u>13.10.20XX г.</u> Представитель организации: <u>Петров П.П.</u> Дата: <u>13.10.20XX г.</u>
ЧАСТЬ 3: ПРИЧИНЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ: <i>Отсутствие контроля за работой нового сотрудника</i> МЕРЫ КОРРЕКЦИИ: <i>Мастеру цеха №3 проинструктировать сотрудника, не заполнившего журнал, по требованиям инструкции И11 «Контроль технологических параметров».</i> КОРРЕКТИРУЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ: <i>Мастеру цеха №3 закрепить за вновь принятыми на работу сотрудниками опытных наставников, которые должны их проинструктировать и проконтролировать их работу.</i> Планируемая дата выполнения: <u>06.11.20XX г.</u> Руководитель подразделения: <u>Петров П.П.</u> Дата: <u>20.10.20XX г.</u> Аудитор: <u>Иванов И.И.</u> Дата: <u>21.10.20XX г.</u>
ЧАСТЬ 4: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРРЕКТИРУЮЩЕГО ДЕЙСТВИЯ: Причина несоответствия устранена: <u>ДА/ НЕТ</u> Замечания: Аудитор: <u>Иванов И.И.</u> Дата: <u>08.12.20XX г.</u>

Рис. 10 Пример отчета о несоответствии/замечании

Если выявленные факты свидетельствуют о прямом нарушении требований стандарта, в этом случае вместо требования внутреннего нормативного документа необходимо процитировать нарушенное требование стандарта. Например:

Выявлены нарушения методов управления поставщиками (суть проблемы), а именно, не представлены отчетные документы по оценке поставщика трансформаторов ТПР-15 ООО «Электродеталь» (объективное свидетельство), что не соответствует требованиям п.8.4.1. МС ИСО 9001, согласно которому «Организация должна определить и применять критерии оценки, выбора, мониторинга результатов деятельности, а также повторной оценки внешних поставщиков, исходя из их способности выполнять процессы или поставлять продукцию и услуги в соответствии с требованиями.» (требование стандарта).

Если у аудитора имеются сомнения, к какому требованию стандарта (нормативного документа) оно относится, он должен определить, какие корректирующие действия по выявленному несоответствию он ожидает от проверяемого подразделения. Эти действия должны совпасть с требованиями стандарта или другого нормативного документа, ссылки на которые должны содержаться в отчете. От правильности определения требования будет зависеть результативность предпринятых корректирующих действий.

Аудитор должен обсудить ситуацию с представителем подразделения для получения подтверждения того, что объективные свидетельства верны и несоответствия понятны. Если не удаётся достичь согласия с представителем проверяемого подразделения, вопрос выносится на рассмотрение главного аудитора или представителя руководства организации.

Если несколько аудиторов выявили по одному - два несоответствия на один и тот же пункт стандарта, то в задачу главного аудитора входит суммирование всех свидетельств и составление одного общего отчета о несоответствии, которое включало бы объективные свидетельства, собранные на всех участках.

Третью часть отчета о несоответствии заполняет руководитель проверяемого подразделения (процесса). Эта часть содержит указание причины несоответствия, описание предлагаемых мер коррекции и корректирующего действия.

Т.к. на анализ причин несоответствия и разработку корректирующего действия требуется определенное время, эта часть акта заполняется уже после окончания аудита.

Аудитор подтверждает своей подписью приемлемость сроков проведения предложенных действий, а также то, что эти действия являются корректирующими, т.е. направлены на устранение причины несоответствия.

Четвертую часть отчета заполняет аудитор, которому поручено проверить результативность выполненного корректирующего действия. После заполнения этой части отчет считается закрытым.

В том случае, когда аудитор обнаружит ситуацию, которая, с его точки зрения, свидетельствует о неправильных действиях и должна быть доложена руководству, но для которой не имеется требований в применяемых процедурах, он может оформить «Замечание». Вместо термина «Замечание» могут использоваться термины «Наблюдение», «Уведомление» или «Область для улучшения»

Замечание может быть оформлено в следующих случаях:

- когда аудитор считает, что выявленная ситуация может в дальнейшем привести к несоответствию,

- когда аудитор считает, что проверяемая деятельность нуждается в улучшении или имеет такую возможность.

Для “Замечаний” не является необходимым вырабатывать корректирующие действия. Они являются предметом для анализа со стороны руководителей процессов с целью планирования развития системы менеджмента.

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

6.6 Заключительное совещание

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

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

Руководитель аудиторской группы должен:

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

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

6.7 Подготовка общего отчета по аудиту

Общий отчет по результатам аудита составляет руководитель аудиторской группы с помощью остальных членов группы. Отчёт должен быть написан сразу после проведения аудита на объекте.

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

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

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

Отчет должен содержать:

- цели, объём и критерии аудита;
- даты и места, где проводился аудит, имена участников аудита;
- описания несоответствий или ссылки на соответствующие отчеты о несоответствиях, приложенные к общему отчету;
- заключение по результатам аудита;

Дополнительно в отчете могут быть представлены:

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

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

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

7. Корректирующие действия

Ответственность за разработку и выполнение корректирующих действий по несоответствиям лежит на проверяемом подразделении. Аудиторы согласовывают сроки представления и выполнения корректирующих действий, а также оценивают, направлено ли предложенное корректирующее действие на устранение причины несоответствия.

Типичной ошибкой при разработке корректирующих действий является их подмена мерами коррекции, которые не направлены на устранение причины несоответствия. Поэтому целесообразно, чтобы проверяемое подразделение отдельно сформулировало меры коррекции, провело анализ и представило свое видение причины несоответствия и разработало действия, направленные на устранение данных причин.

В некоторых случаях допустимо вместо корректирующих действий принимать меры коррекции, но при условии, что масштаб таких мер выходит за рамки объекта, на котором выявлено несоответствие. Например, если выявлено, что один работник не прошел плановый инструктаж, корректирующее действие может представлять собой выявление всех, кто не был своевременно проинструктирован, и проведение для них инструктажа. Однако такое действие приемлемо только для разового инструктажа, когда есть гарантия, что несоответствие больше не повторится. Если инструктаж носит регулярный характер, необходимо выявить и устранить причину сбоя в системе планирования и проведения инструктажей.

При проведении анализа причины несоответствия рекомендуется несколько раз задать вопрос: «Почему?». На примере рассмотренной ранее ситуации это может выглядеть примерно так:

1. «Почему 01.10.20XX не был заполнен «Журнал контроля технологических параметров»?» — «Потому, что сотрудник, который должен был внести запись в журнал, только что приступил к работе и не был проинструктирован».

2. «Почему сотрудник не был проинструктирован?» — «Потому, что ни за кем не была закреплена ответственность за проведение инструктажа для новых сотрудников».

3. И так далее.

Задавая каждый следующий вопрос, источник проблемы обычно выявляется на более высоком уровне управления организацией.

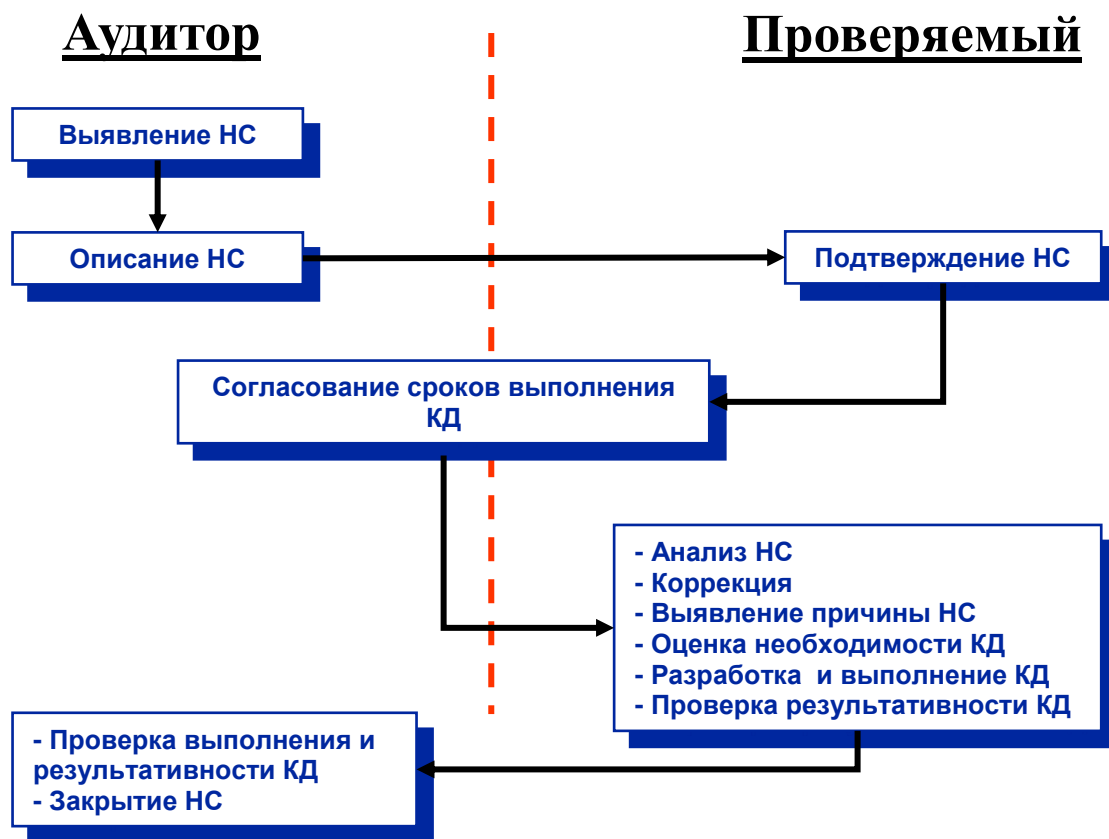


Рис.11 Управление корректирующими действиями

Используемые на рисунке сокращения:

НС- несоответствие,

КД – корректирующие действия

Варианты корректирующих действий

Существуют различные подходы к разработке корректирующих действий.

1. Причина несоответствия может быть устранена на следующем (более высоком) уровне управления организацией.

Это наблюдается в большинстве случаев, в том числе в рассмотренном примере.

В данной ситуации сначала должны быть разработаны и выполнены корректирующие действия на уровне подразделения, где выявлено несоответствие. Для рассматриваемого примера это может быть следующее действие:

«Мастеру цеха №3 закрепить за вновь принятыми на работу сотрудниками опытных наставников, которые должны их проинструктировать и проконтролировать их работу».

Далее лицо, ответственное за организацию и проведение внутреннего аудита, должно проанализировать, насколько распространены данные несоответствия. Если несоответствия носят системный характер, то следует инициировать аналогичные корректирующие действия в подразделениях, где такие несоответствий не выявлены, но потенциально могут появиться. Возможно, что понадобятся корректирующие действия на более высоком уровне управления (например, изменить процедуру введения в должность вновь принятых на работу сотрудников).

2. Причина несоответствия находится за пределами организации и не может быть устранена внутренними корректирующими действиями.

Переходя в поисках источника проблемы на более высокий уровень управления, можно выйти за пределы зоны ответственности высшего руководства организации. Например, признано, что причиной несоответствия явилось «несовершенство национального законодательства» или «неожиданное изменение погодных условий».

Если организация самостоятельно не может устранить причину несоответствия, то следует предпринять действия, направленные на снижение вероятности его повторения, или разработать реагирующие действия на случай возникновения внешнего источника несоответствия.

Кроме того, рассматривая источник проблемы на более высоком уровне управления, нужно оценивать последствия несоответствия и его масштаб. Необходимо руководствоваться принципом: «Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий». То есть не обязательно из-за единичного случая отсутствия записи в журнале кардинально перестраивать систему управления организацией.

3. Причиной несоответствия является определенное стечение обстоятельств, вероятность повторения которого мала, или несоответствие носит заведомо единичный характер.

Например, по несоответствию «Начальник службы качества не включил в ежегодный отчет по анализу системы руководством раздел о результатах внутреннего аудита» можно ограничиться следующими мерами коррекции: «Провести рассмотрение вопроса о результатах внутреннего аудита на очередном совещании высшего руководства».

4. Возможна обратная ситуация, когда нет необходимости проводить меры коррекции.

Так, например, в рассмотренном примере не имеет смысла «задним числом» заполнять журнал Ж15 «Журнал контроля технологических параметров».

Если для данной ситуации ограничиться только одним вопросом «Почему?» и считать, что причиной несоответствия является «человеческий фактор», то в качестве корректирующего действия может быть предложен «инструктаж или обучение нового сотрудника». Но повторение ситуации с другими сотрудни-

ками при этом не исключается. Следовательно, данное действие не может считаться корректирующим.

Поскольку аудит носит выборочный характер, аудитор выявляет *примеры* несоответствий. Часто у него нет возможности оценить, насколько широко распространено данное несоответствие. Подобную оценку должны провести ответственные лица проверяемого подразделения, а лучше, если проверка будет проведена в масштабе всей организации.

При проведении анализа причин несоответствий нужно также руководствоваться принципом, сформулированным У. Э. Демингом: **96% проблем в организации имеет управленческий характер, а в основе остальных 4% проблем лежит «человеческий фактор».**

Таким образом, чаще всего причина несоответствия заложена в управлении процессом и устраняется путем изменения методов управления:

- изменением или уточнением процедуры;
- перераспределением ответственности или ресурсов;
- усилением контроля и т. д.

Если проблема заключена в «человеческом факторе», то корректирующим действием будет «обучение» или «усиление контроля».

8. Методы и техника работы аудитора

Источниками информации для аудитора являются:

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

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

Существует три метода сбора информации:

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

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

Для проверяемых аудитор является посторонним человеком, который пришел для того, чтобы оценить деятельность их подразделения. Ситуация является достаточно деликатной. Задача аудитора – завоевать доверие проверя-

Внутренний аудит системы менеджмента

емой стороны, показать своё позитивное отношение, намерение помочь подразделению.

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

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

Различают беседу свободную и формализованную. Для свободной беседы характерно, что аудитор не оказывает большого влияния на собеседника, лишь изредка задает ему направляющие вопросы. При формализованной беседе роль аудитора активнее: он задает большое количество вопросов, оставляя собеседнику возможность лишь отвечать на них. Достоинством свободной беседы, по сравнению с формализованной, является более откровенная и достоверная информация. Но у свободной беседы есть и свои минусы. Это, прежде всего, большие затраты времени.

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

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

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

Тип вопроса	Определение	Пример
Открытый	Предполагает развернутый ответ.	« Какие средства измерения Вы используете в своей работе?»
Закрытый	Ответ предполагает только «да» или «нет».	«В Вашей работе Вы используете это средство измерения?»
Альтернативный	Ответом может быть один из двух противоположных вариантов:	«Причина заключается в том или этом?»
Наводящий	Вопрос, наводящий на ответ или содержащий готовый ответ.	«Вы, очевидно, всегда это делаете, не так ли?»

Рис. 12 Классификация вопросов.

Аудитор должен избегать наводящих вопросов, несущих в себе готовый ответ.

Закрытые вопросы, ответы на которые предполагают только «да» и «нет», служат для проверки или подтверждения ранее установленного факта.

Аудитор не должен задавать персонифицирующих вопросов – его задача оценка системы, а не деятельности конкретных людей.

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

Человек в среднем говорит со скоростью 120 слов в минуту, но наши мыслительные способности позволяют разбирать слова вчетверо быстрее. Нужно с пользой использовать это время для анализа услышанного и подготовки дополнительных вопросов.

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

В ходе опроса рекомендуется:

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

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

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

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

Основным средством наблюдения для аудитора является зрительное восприятие. Известно, что благодаря зрению человек перерабатывает более 85% поступающей к нему информации.

Аудитор должен развить у себя наблюдательность, т.е. способность замечать мелкие детали, подробности фактов, событий и явлений. Аудитор должен обладать пытливым взглядом и замечать как явное, так и тайное.

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

При общении с персоналом в ходе проведения проверки аудитор также должен уметь анализировать «язык тела» собеседника. Телодвижения, совер-

шаемые при разговоре, могут дать дополнительную информацию подготовленному аудитору. Нужно обращать внимание на следующие сигналы:

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

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

- Постоянная смена позы, поправление одежды.

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

- Скрещивание рук.

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

В ходе аудита нужно придерживаться следующих рекомендаций:

- Аудиторам необходимо демонстрировать свое позитивное отношение и намерение помочь проверяемому подразделению.
- Важно, чтобы аудитор не старался демонстрировать проверяемым свои превосходящие знания в области системы менеджмента.
- В ходе беседы следует применять терминологию, понятную собеседнику.
- Избегайте слов "По моему мнению", «Я считаю». Аргументация аудитора должна быть краткой, убедительной, не декларативной.
- Во время проверок различных видов деятельности, рекомендуется выбирать конкретные примеры. Например, проследить выполнение одного или нескольких проектов или заказов.
- Если выявлено несоответствие установленным требованиям, аудитору рекомендуется расширить объем проверки, чтобы выяснить, является ли ситуация случайностью или происходит систематически.
- Аудитор должен обращать внимание на необычные вещи, например, покрытые пылью документы на полках или документы на рабочем месте, не имеющие следов их использования.
- Нужно отмечать не только недостатки, но и положительные моменты. Аудитор должен учитывать, что процедуру всегда можно модифицировать или улучшить. Возможно, что сотрудники, которые нарушили процедуру, сумели найти более эффективный способ выполнения работы. В этом случае вместо того, чтобы регистрировать несоответствие, аудитор должен отметить выполняемый способ деятельности для дальнейшего рассмотрения вопроса об изменении процедуры.
- Если для внешних аудиторов существует правило «Аудитор не должен советовать проверяемым, каким образом выполнять ту или иную деятельность», то внутренний аудитор, как сотрудник той же организации, может рекомендовать проверяемым ознакомиться с положительным опытом, увиденным им при аудите других подразделений, если считает, что это может способствовать улучшению деятельности. Но, при этом, нельзя навязывать проверяемым свое мнение.
- В ходе аудита важно делать записи, так как память у большинства людей несовершенна. Обычная практика - записывать ключевые слова. Когда одновременно работают два аудитора, то вопросы преимущественно задает один, а второй делает записи.

- Не рекомендуется использовать диктофоны в качестве средства для записи информации, поскольку на большинство людей они действуют настораживающе, и не всегда можно полагаться на правильную работу устройств.

9. Оценка и поддержание компетентности аудиторов

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

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

Компетентность аудитора базируется на его личных качествах, образовании и общем опыте работы.

Чтобы стать квалифицированным аудитором нужно пройти специальную подготовку и через стажировки приобрести навыки проведения аудита.

8.1 Знания и умения аудиторов

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

хорошо знать и понимать:

- терминологию в проверяемой области;
- требования соответствующего стандарта (МС ИСО 9001, МС ИСО 14001, МС ИСО 45001....);
- процедуры по программе аудита;
- общесистемные документы организации,
- размер, структуру, функции и взаимоотношения в организации;
- общие бизнес-процессы и относящуюся к ним терминологию;
- применимые законы, правила.

уметь:

- результативно планировать и организовывать работу (осуществлять анализ документов, готовить чек-листы и планы выборки и т.д.);
- проводить аудит в согласованные сроки;
- расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах;
- собирать информацию путем опросов, наблюдений и анализа документов;
- проверять точность собранной информации;
- подтверждать достаточность и соответствие полученных свидетельств для обоснования наблюдений и заключений по результатам аудита;
- оценивать факторы, которые могут повлиять на надежность наблюдений и заключений по результатам аудита;
- использовать чек-листы, планы выборки и формы для регистрации действий по аудиту;
- обеспечивать конфиденциальность и безопасность информации.

Дополнительно **руководитель аудиторской группы должен уметь:**

- планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита;
- организовывать работу аудиторской группы;
- обеспечивать руководство и контроль за аудиторами-стажерами;
- предупреждать и разрешать конфликты;
- сводить воедино и производить анализ объективных свидетельств, собранных группой,
- формировать заключение по результатам аудита,
- доводить результаты аудита до сведения проверяемой стороны;
- составлять отчет по аудиту.

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

Организация должна определить основные требования для внутренних аудиторов и руководителей аудиторских групп. В качестве критериев компетентности целесообразно установить:

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

8.3 Поддержание и повышение компетентности

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

8.4 Оценка аудиторов

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

Организация должна осуществлять:

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

В качестве методов оценки могут использоваться:

- анализ документов об образовании, квалификации, навыках и опыте,
- анализ отзывов о работе,
- собеседование,
- тестирование,
- наблюдение за аудиторской деятельностью,
- анализ отчетных документов.

Литература

1. МС ИСО 19011:2011. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента.
2. МС ИСО 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования.
3. МС ИСО 14001:2015. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.
4. МС ИСО 45001:2018. Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Требования и руководство по применению.

Приложение А

Особенности проведения внутреннего аудита Системы менеджмента качества на соответствие МС ИСО 9001.

При проведении внутреннего аудита системы менеджмента качества (СМК) в подразделении в первую очередь необходимо проверить выполнение тех требований стандарта МС ИСО 9001, за выполнение которых отвечает данное подразделение. Например, в Конструкторском отделе необходимо проверить выполнение требований подраздела 8.3 «Проектирование и разработка продукции и услуг», в Отделе материально-технического снабжения проверить выполнение требований подраздела 8.4 «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками».

Обязательно нужно проверить выполнение корректирующих действий по несоответствиям, выявленным во время предыдущих аудитов, и оценить результативность данных действий. Имеются ли случаи повторного возникновения данных несоответствий?

Нужно проверить, какие действия предприняты по замечаниям, выставленным на предыдущих аудитах, и оценить, имеет место улучшение или ухудшение ситуации в данных вопросах.

Далее необходимо проверить выполнение общих требований к управлению процессами СМК, которые осуществляются в данном подразделении:

1. Планирование процесса.

- Распределение ответственности за процесс и его этапы.
- Требования потребителя (внешнего или внутреннего) к процессу и его результатам.
- Законодательные и нормативные требования к процессу и его результатам.
- Управление рисками и возможностями, относящимися к процессу.
- Цели, установленные для процесса.
- Стратегические и оперативные планы деятельности по процессу.

2. Обеспечение процесса ресурсами и информацией

- Требования к персоналу, инфраструктуре и среде для функционирования процесса.
- Методы информационного обеспечения персонала.
- Подготовка и другие методы обеспечения компетентности персонала. Документы о компетентности персонала.
- Методы поддержания в рабочем состоянии оборудования и других объектов инфраструктуры.
- Методы проверки компетентности персонала, состояния объектов инфраструктуры и среды для функционирования процесса. Отчетные документы по результатам проверки.

3. Входящие материалы, комплектующие изделия, информация для процесса.

- Требования к входящим материалам, комплектующим изделиям, информации.
- Методы контроля входящих материалов, комплектующих изделий, информации и отчетные документы по результатам контроля.

4. Выполнение деятельности по процессу

- Этапы процесса и точки контроля.
- Документы, регламентирующие деятельность по процессу, и их выполнение.

- Методы контроля деятельности и отчетные документы по результатам контроля.
- Отчетные документы по результатам деятельности.
- Методы идентификации продукции.
- Методы управления документированной информацией.

5. Контроль результатов процесса

- Методы контроля результатов процесса и отчетные документы по результатам контроля процесса.
- Методы управления несоответствующим результатом процесса.
- Выполнение требований к измерительному оборудованию.
- Методы обеспечения уверенности в положительных результатах процесса, если не проводится 100% контроль результатов.

6. Результативность процесса

- Показатели результативности процесса и методы их мониторинга (измерения) и анализа.
- Отчетные документы по результатам мониторинга и анализа процесса.
- Корректирующие действия по результатам мониторинга и анализа процесса.

Приложение В

Особенности проведения внутреннего аудита Системы экологического менеджмента на соответствие МС ИСО 14001.

При проведении внутреннего аудита системы экологического менеджмента (СЭМ) в подразделении в первую очередь необходимо проверить выполнение тех требований стандарта МС ИСО 14001, за выполнение которых отвечает данное подразделение. Например, в Отделе управления персоналом необходимо проверить выполнение требований пункта 7.2 «Компетентность», в Отделе материально-технического снабжения проверить выполнение требований подпункта 8.1 «Планирование и управление деятельностью» (в отношении поставщиков и подрядчиков).

Обязательно нужно проверить выполнение корректирующих действий по несоответствиям, выявленным во время предыдущих аудитов, и оценить результативность данных действий. Имеются ли случаи повторного возникновения данных несоответствий?

Нужно проверить, какие действия предприняты по замечаниям, выставленным на предыдущих аудитах, и оценить, имеет место улучшение или ухудшение ситуации в данных вопросах.

Далее необходимо проверить выполнение общих требований к управлению рисками, возможностями и экологическими аспектами, связанными с деятельностью подразделения:

- Идентификация рисков и возможностей, относящихся к деятельности подразделения.
- Разработка и выполнение планов действий в отношении рисков и возможностей, относящихся к деятельности подразделения.
- Идентификация экологических аспектов, связанных с деятельностью подразделения.
- Выявленные существенные экологические аспекты, связанные с деятельностью подразделения, и меры, предпринимаемые для управления этими аспектами.
- Выявленные потенциальные аварийные ситуации, связанные с деятельностью подразделения.
- Планы действий в аварийных ситуациях и методы подготовки персонала к действиям в аварийных ситуациях.
- Законодательные требования, применимые к экологическим аспектам. Доступ к законодательным требованиям.
- Лицензии, разрешения на сбросы, выбросы, отходы, потребление ресурсов и энергии,
- Экологические цели, установленные в подразделении и/или относящиеся к подразделению, и планы действий по их достижению.
- Распределение ответственности за выполнение планов.
- Наличие ресурсов для выполнения планов.
- Методы подготовки персонала и отчетные документы по результатам оценки компетентности персонала в области СЭМ.
- Методы информационного обеспечения персонала по вопросам СЭМ.
- Методы управления документированной информацией.

Внутренний аудит системы менеджмента

- Документы, регламентирующие деятельность, связанную с существенными экологическими аспектами, (экологические процедуры и инструкции) и их выполнение.
- Методы управления поставщиками и подрядчиками в области СЭМ.
- Методы мониторинга ключевых характеристик операций. Отчетные документы по результатам мониторинга.
- Методы мониторинга выполнения законодательных и нормативных требований в области СЭМ. Отчетные документы по результатам мониторинга.
- Выполнение требований к измерительному оборудованию.
- Корректирующие действия по выявленным несоответствиям.

Приложение С

Особенности проведения внутреннего аудита Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда на соответствие ИСО 45001.

При проведении внутреннего аудита системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (СМОЗБТ) в подразделении в первую очередь необходимо проверить выполнение тех требований стандарта ИСО 45001, за выполнение которых отвечает данное подразделение. Например, в Отделе управления персоналом необходимо проверить выполнение требований пункта 7.2 «Компетентность», в Отделе материально-технического снабжения проверить выполнение требований подраздела 8.1.4 «Закупки».

Обязательно нужно проверить выполнение корректирующих действий по несоответствиям, выявленным во время предыдущих аудитов, и оценить результативность данных действий. Имеются ли случаи повторного возникновения данных несоответствий?

Нужно проверить, какие действия предприняты по замечаниям, выставленным на предыдущих аудитах, и оценить, имеет место улучшение или ухудшение ситуации в данных вопросах.

Далее необходимо проверить выполнение общих требований к управлению общесистемными рисками и возможностями, конкретными опасностями и рисками для персонала, связанными с деятельностью подразделения:

- Идентификация общесистемных рисков и возможностей, относящихся к деятельности подразделения.
- Разработка и выполнение планов действий в отношении общесистемных рисков и возможностей, относящихся к деятельности подразделения.
- Идентификация опасностей для персонала, оценка рисков и внедрения необходимых средств управления рисками, в том числе при внедрении любых изменений.
- Результаты оценки рисков и применения средств управления рисками в области охраны труда.
- Выявленные потенциальные аварийные ситуации, связанные с деятельностью подразделения.
- Законодательные требования в области охраны труда. Доступ к законодательным требованиям,
- Цели в области охраны труда, установленные в подразделении и/или относящиеся к подразделению,
- Программы в области охраны труда, принятые в подразделении и/или относящиеся к подразделению.
- Распределение ответственности за реализацию программ в области охраны труда и управление опасностями и рисками для персонала.
- Наличие ресурсов для реализации программ в области охраны труда и управление опасностями и рисками для персонала.
- Методы подготовки персонала и записи по результатам оценки компетентности персонала в области охраны труда.
- Методы информационного обеспечения и консультирования персонала по вопросам охраны труда, а также вовлечения персонала в рассмотрение вопросов, связанных с охраной труда.
- Методы управления документированной информацией.

- Документы, регламентирующие деятельность, связанную с идентифицированными опасностями, по отношению к которым необходимо применять средства управления рисками в области охраны труда, (процедуры и инструкции по охране труда) и их выполнение.
- Методы управления поставщиками и подрядчиками по вопросам охраны труда.
- Планы действий в аварийных ситуациях и методы подготовки персонала к действиям в аварийных ситуациях.
- Методы мониторинга достижения целей в области охраны труда. Записи результатов мониторинга.
- Методы мониторинга результативности программ в области охраны труда. Записи результатов мониторинга.
- Методы мониторинга результативности средств управления рисками в области охраны труда. Записи результатов мониторинга.
- Методы мониторинга случаев причинения вреда здоровью, инцидентов (включая несчастные случаи, упущения и т.д.,) и других исторических свидетельств снижения результативности в области охраны труда. Записи результатов мониторинга.
- Методы мониторинга других установленных показателей в области охраны труда. Записи результатов мониторинга.
- Методы мониторинга выполнения законодательных и нормативных требований в области охраны труда. Записи результатов мониторинга.
- Выполнение требований к измерительному оборудованию.
- Методы расследования и анализа инцидентов. Записи результатов расследования и анализа причин.
- Методы управления выявленными и потенциальными несоответствиями.
- Корректирующие действия по выявленным несоответствиям.