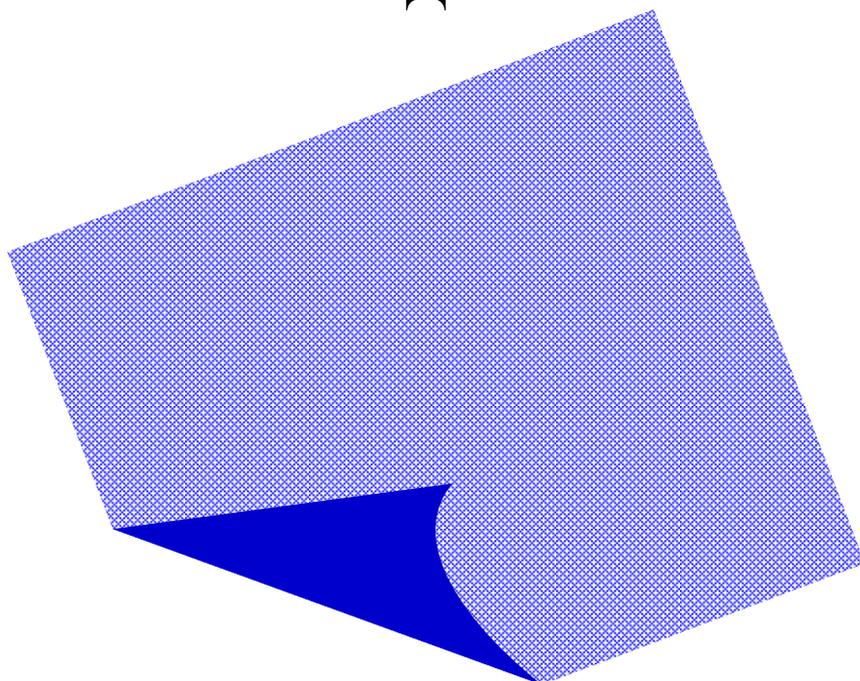


**С.В. ПОНОМАРЕВ, С.В. МИЩЕНКО,
А.В. ТРОФИМОВ, В.А. САМОРОДОВ**

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ: АУДИТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

УДК (62:658.56)(075)
ББК У9(2)-823.2я73
У677

Рецензенты:

Эксперт по сертификации систем качества
Тамбовского центра сертификации и мониторинга продукции и услуг
Г.Д. Мордасова

Заведующий кафедрой "Экономика и управление" ТГТУ,
кандидат экономических наук, профессор
А.П. Романов

У677 Управление качеством продукции: аудит в системе менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, А.В. Трофимов, В.А. Самородов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 96 с. – 100 экз. – ISBN 5-8265-0554-0.

Рассматриваются проблемы проведения аудитов (проверок) систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента, обсуждаются виды, цели и основные этапы проверок, требования к квалификации, образованию, знаниям, опыту работы и умениям аудиторов.

Предназначено для студентов специальностей 200503 "Стандартизация и сертификация" и 220501 "Управление качеством", студентов магистратуры, обучающихся по направлению 200500 "Метрология, стандартизация и сертификация", аспирантов по специальности 05.02.23 "Стандартизация и управление качеством".

УДК (62:658.56)(075)

ББК У9(2)-823.2я73

ISBN 5-8265-0554-0

© ГОУ ВПО "Тамбовский государственный
технический университет" (ТГТУ), 2006
Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"

**С.В. ПОНОМАРЕВ, С.В. МИЩЕНКО,
А.В. ТРОФИМОВ, В.А. САМОРОДОВ**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
ПРОДУКЦИИ:
АУДИТ В СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

*Утверждено Ученым советом университета
в качестве учебного пособия для студентов 3 – 5 курсов специальностей 200503 "Стандартизация и сертификация" и 220501 "Управление качеством"*



Тамбов
◆ Издательство ТГТУ ◆
2006

Учебное издание

ПОНОМАРЕВ Сергей Васильевич,
МИЩЕНКО Сергей Владимирович
ТРОФИМОВ Алексей Владимирович
САМОРОДОВ Владимир Алексеевич

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ:
АУДИТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Учебное пособие

Редактор О.М. Я р ц е в а
Компьютерное макетирование М.А. Ф и л а т о в о й

Подписано в печать 26.12.2006
Формат 60 × 84 / 16. 5,5 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 870

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета,
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

Внедрение систем менеджмента качества является велением времени.

Согласно требованиям стандарта ИСО 9001, организация должна систематически проверять результативность функционирования системы менеджмента качества.

Международные стандарты ИСО серий 9000 и 14000 рассматривают аудиты как инструмент менеджмента для обеспечения мониторинга и верификации результативности внедрения политики организации в области качества и/или экологического менеджмента. Аудиты также широко используются при оценке соответствия при сертификации и регистрации, инспекционном контроле, оценке поставщиков.

Учебное пособие было подготовлено к опубликованию по результатам многократного чтения курсов лекций "Управление качеством продукции на основе требований международных стандартов ИСО серии 9000. Внутренний аудит качества" как для студентов Тамбовского государственного технического университета, так и для специалистов промышленных предприятий Тамбовской области. В большинстве случаев обучение специалистов проводилось на заводах, занимавшихся подготовкой систем менеджмента качества к сертификации по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Обсуждаются проверки (аудиты) систем менеджмента, регламентируемые национальным стандартом ГОСТ Р ИСО 19011-2003 "Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента". Подробно обсуждаются виды, цели и основные этапы проверок, требования к квалификации, образованию, знаниям, опыту работы и навыкам аудиторов. Большое внимание уделено проблемам общения аудитора с проверяемым, методам проведения опроса, умениям проводить наблюдения, проявлять напористость, правильно записывать результаты проверок в формах для регистрации несоответствий. Обсуждены особенности, а также достоинства и недостатки внутренних аудитов, даны рекомендации по психологии поведения аудитора во время осуществления проверок.

Рассмотрены вопросы подготовки специалистов по управлению качеством и по аудиту качества. Приведена программа переподготовки специалистов. Изложена методика проведения практических занятий. Подробно описаны примеры классификации выявленных несоответствий.

В главе, посвященной самостоятельной работе студентов, приведены контрольные вопросы и примеры типичных ситуаций, которые выявлены при проведении внутренних аудитов. Подготовка ответов на приведенные вопросы, охватывающие все основные понятия курса, и подробный разбор приведенных ситуаций существенно помогут вдумчивому студенту понять основные проблемы аудита.

В приложениях приведены термины и определения по качеству, основные понятия по техническому регулированию, стандарт предприятия по внутреннему аудиту.

1. ПРОВЕРКИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И/ИЛИ СИСТЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Проверки (аудиты) систем менеджмента регламентируются российским стандартом ГОСТ Р ИСО 19011 – 2003 "Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента" [1].

Этот стандарт содержит руководящие указания по принципам аудита, управлению программами аудита, проведению внутренних и внешних аудитов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента (в дальнейшем – систем менеджмента), а также по компетентности и оценке аудиторов. Пользователи, для которых предназначен этот стандарт, – это аудиторы (эксперты), организации, внедряющие системы менеджмента качества и экологического менеджмента, и организации, участвующие в сертификации или в обучении аудиторов (экспертов), а также для использования при сертификации/регистрации систем аккредитации или стандартизации [1].

1.1. ПРИНЦИПЫ АУДИТА

Проведение [1] аудита характеризуется использованием множества принципов. Они делают аудит результативным и надежным инструментом при реализации политики и контроля менеджмента, предоставляя информацию, на основе которой организация может улучшать свои характеристики, а также являются предпосылкой для объективных заключений по результатам аудита. Приверженность этим принципам является неперенным условием для вынесения надежных и достаточных заключений по результатам аудита и для обеспечения того, что аудиторы, работая независимо друг от друга в аналогичных условиях, придут к аналогичным заключениям.

К принципам проведения аудита относят:

Этичность поведения (ethical conduct) – *основа профессионализма*. Существенным при аудите является ответственность, неподкупность, умение хранить тайну и осмотрительность. Аудиторы не должны нарушать коммерческую тайну в отношении того, что им довелось увидеть или услышать; каждый эксперт (член комиссии) перед сертификационным аудитом подписывает обязательство (дает расписку) не разглашать конфиденциальную информацию, которая станет ему известна в процессе проверки.

Беспристрастность (fair presentation) – *обязательство представлять правдивые и точные отчеты*. Наблюдения аудита, заключения по результатам аудита и отчеты по аудиту правдиво и точно отражают аудиторскую деятельность. Представляется отчет (акт) о значительных трудностях, встретившихся при аудите и нерешенных разногласиях между аудиторской группой и проверяемой организацией.

Профессиональная осмотрительность (due professional care) – *прилежание и умение принимать правильные решения 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, будет лучше, если корректирующие мероприятия первоначально будут предложены проверяемыми, а затем согласованы с внутренним аудитором или скорректированы с его участием.

Независимость (independence) – *основа беспристрастности 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, основанный на свидетельстве (evidence-based approach), – *разумная основа для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита в процессе систематического аудита*. Свидетельства аудита проверяемы. Так как аудит проводится в течение ограниченного 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 было правильно. Если все было правильно до проверки, то тем лучше. Это экономит расходы, связанные с корректирующими мероприятиями.

Если система менеджмента находится в расстройстве, то никакой камуфляж не скроет этого от опытного аудитора.

1.2. ВИДЫ И ЦЕЛИ АУДИТОВ (ПРОВЕРОК)

Аудит (проверка) – систематический, независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита [1].

Примечания:

1. Внутренние аудиты, называемые "аудитами первой стороны", проводит для внутренних целей сама организация или от ее имени. Результаты внутреннего аудита могут служить основанием для декларации о соответствии. Во многих случаях, особенно на малых предприятиях, независимость при аудите продемонстрируют отсутствием ответственности за деятельность, которая подвергается аудиту.

2. Внешние аудиты включают аудиты, обычно называемые "аудитами второй стороны" и "аудитами третьей стороны". Аудиторы второй стороны проводят стороны, заинтересованные в деятельности организации, например, потребители или другие лица от их имени. Аудиторы третьей стороны проводят внешние независимые организации, которые проводят сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям 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 проверяемой организации, это называется "совместным аудитом".

Проверка качества в основном относится:

– к системе менеджмента качества и/или к системе экологического менеджмента (если *внешние* аудиторы проверяют систему менеджмента качества и/или систему экологического менеджмента, то они проверяют, как выполняются требования стандарта, на соответствие которому сертифицирована система менеджмента качества и/или система экологического 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 средствам, 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, то есть аудитор, проверяющий ТО и КБ, 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 системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента планируются для достижения одной или нескольких целей:

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

1.3. ЭТАПЫ ПРОВЕРОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Проверки системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента включают в себя следующие этапы:

- менеджмент программы аудита;
 - реализация программы аудита;
 - проведение проверки;
 - издание акта о результатах проверки и оценки системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента;
 - сопроводительные действия после проверки.
- Ниже рассмотрено содержание этих этапов.

1.3.1. 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 [1]:

- 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 [1]:

1) *цели программы аудита*, которые могут основываться на рассмотрении:

- приоритетов руководства;
- коммерческих намерений;
- требований систем менеджмента;
- регламентирующих, законодательных и контрактных требований;
- необходимости оценки поставщиков;
- требований потребителей;
- потребностей других заинтересованных сторон;
- рисков организации.

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, вида деятельности и сложности структуры проверяемой организации, заключений по результатам предыдущих аудитов или результатов анализа программы предыдущего аудита;

3) *ресурсы*, необходимые по программе аудита [1]:

- финансовые ресурсы, необходимые для развития, внедрения, управления 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 [1]:
- планирование и составление графика аудитов;
 - обеспечение компетентности аудиторов и руководителей аудиторской группы;
 - подбор аудиторских групп и определение их роли и ответственности;
 - проведение аудитов;
 - выполнение действий по результатам аудита, если требуется;
 - ведение записей по программе аудита;
 - мониторинг показателей 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.

1.3.2. 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), сопровождающие для аудиторов – при приезде комиссии необходимо к каждому ее члену прикрепить служащего, который будет везде его сопровождать, а также являться 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;
- действия по результатам аудита, если это требуется;
- 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).

1.3.3. ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА

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

Первый этап проведения проверки – организация проведения аудита – предусматривает [1]:

- 1) *назначение руководителя аудиторской группы.* Ответственные за управление программой аудита должны назначать руководителя конкретной аудиторской группы. В случае проведения совместного аудита проверяющие организации до начала аудита должны прийти к соглашению по конкретным обязанностям каждой организации, в особенности, в отношении полномочий руководителя группы, назначенного для аудита;
- 2) *определение целей, области и критериев аудита.* В рамках общих целей программы аудита, конкретный аудит должен основываться на документированных целях, области и критериях. Цели аудита включают в себя:
 - а) определение степени соответствия системы менеджмента проверяемой организации или ее частей критериям аудита;
 - б) оценка способности системы менеджмента обеспечить соответствие законодательным, нормативным и контрактным требованиям;
 - в) оценка результативности системы менеджмента в достижении поставленных целей;
 - г) определение областей возможного улучшения системы менеджмента.

Область 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 применимые политики, процедуры, стандарты, законы и требования, в том числе требования системы менеджмента, контрактные требования или своды правил секторов экономики или предпринимательской деятельности.

Цели аудита должны быть определены заказчиком аудита. Область и критерии аудита должны быть определены совместно заказчиком аудита и руководителем аудиторской группы в соответствии с процедурами по программе аудита. Любые изменения целей, области и критериев аудита подлежат согласованию этими же сторонами.

В случае проведения комплексного аудита руководитель аудиторской группы должен обеспечить соответствие целей, области и критериев аудита сущности комплексного аудита [1];

3) *определение возможности проведения аудита*. Возможности аудита должны быть определены с учетом таких факторов, как:

- а) достаточность и соответствие информации для планирования аудита;
- б) адекватное сотрудничество с проверяемой организацией;
- в) наличие времени и соответствующих ресурсов.

Если аудит неосуществим, то, по результатам консультаций с проверяемой организацией, заказчику аудита должен быть предложен альтернативный вариант.

4) *формирование 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 необходимо учитывать следующее:

- а) цели, область 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;
- д) необходимость обеспечения независимости аудиторской группы от проверяемой деятельности и исключения конфликта интересов;
- е) способность членов аудиторской группы к совместной работе и к 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 этапы:

- выявление знаний и умений, необходимых для достижения целей аудита;
- выбор членов аудиторской группы таким образом, чтобы аудиторская группа обладала 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 [1], 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 руководство программой 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 предполагаемому графику 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 – выполнение анализа документов [1]. 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, включая отчетные, и отчеты по предыдущим аудитам. Анализ должен учитывать размер, тип и сложность организации, а также цели и область 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 аудиту на месте [1]:

1) *разработка плана аудита на месте*. 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 координации действий аудита. В плане аудита должны найти отражение область и уровень сложности аудита в зависимости, например, от того, первоначальный это или последующий, внутренний или внешний аудит. План должен быть достаточно гибким, чтобы допускать изменения, например, изменение объема аудита, которое может оказаться необходимым по мере выполнения на местах.

План аудита должен включать следующее [1]:

- а) цели аудита;
- б) критерии аудита и любые справочные документы;
- в) область аудита, включая идентификацию организационных и функциональных единиц и процессов, подлежащих проверке;
- г) дату и место, где должны осуществляться действия по аудиту на местах;
- 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 по "критичным местам" 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 решены совместно руководителем аудиторской группы, проверяемой организацией и заказчиком аудита. Любой пересмотренный план должен быть согласован вовлеченными сторонами до продолжения аудита;

2) *распределение работ в аудиторской группе* [1]. Руководитель аудиторской группы путем консультаций 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* [1]. 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, выводы 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, должны храниться, по крайней мере, до окончания аудита. Документы, содержащие конфиденциальную или запатентованную информацию, должны храниться в течение всего времени членами аудиторской группы с соблюдением соответствующих требований безопасности.

Четвертый этап проведения проверки – проведение аудита на месте:

1) *проведение предварительного совещания* [1]. На предварительном совещании (начальной встрече), которое обычно проходит в актовом зале, собираются руководители отделов, цехов, высшие руководители, генеральный директор и аудиторская группа; начинает 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) *обмен информацией во время аудита* [1]. 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 периодически доводить до сведения проверяемой организации и заказчика 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 необходимо, заказчика. 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 указывает на то, что цели аудита недостижимы, то руководитель аудиторской группы должен сообщить причины заказчику аудита и проверяемой организации для определения дальнейших действий. Эти действия могут включать повторное подтверждение или изменение плана аудита, либо изменение целей или объема аудита, либо прекращение аудита. Любые изменения области аудита, которые могут быть заметными в ходе выполнения аудита, следует анализировать и утверждать должным образом;

3) *роль и обязанности сопровождающих и наблюдателей*. Сопровождающие лица должны выполнять следующие обязанности:

- обеспечение контактов и назначение времени для бесед;
- обеспечение посещений определенных мест организаций;
- обеспечение того, чтобы правила и процедуры по безопасности были известны и соблюдались членами аудиторской группы;
- исполнение роли лиц, свидетельствующих в ходе аудита от имени проверяемой организации;
- предоставление разъяснений или оказание помощи при сборе информации.

4) *сбор и верификация данных* [1]. В процессе проведения аудита, информация, относящаяся к целям, области и критериям аудита, включая информацию по взаимодействию функций, видов деятельности и процессов, должна собираться методом соответствующей выборки и должна быть верифицирована. Свидетельством аудита может быть только информация, которая может быть верифицирована. Свидетельства аудита должны регистрироваться. Они основываются на выборке из подходящих данных. 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 и должен проводиться с учетом ситуации и собеседника. При этом аудитор должен учитывать следующее [1]:

а) опрос должен проводиться в подразделениях с лицами, выполняющими работы или решающими задачи в пределах области аудита;

б) опрос должен проводиться в обычное рабочее время и, по возможности, на обычном 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 описать свою работу;

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 деятельностью 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;

5) *вывод по аудиту* [1]. 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 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, 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. Должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита, нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы;

б) *подготовка заключения по результатам аудита* [1]. 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 действия по результатам аудита, если это было включено в план.

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 может содержать рекомендации, относящиеся к улучшениям, деловым взаимоотношениям (предпринимательской деятельности), сертификации/регистрации или аудитам в дальнейшем;

7) *проведение заключительного совещания* [1]. 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, при необходимости, 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.

Во многих 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.

Пятый этап проведения проверки – подготовка, утверждение и рассылка отчета (акта) по аудиту

Содержание акта (отчета) о результатах проверки и оценке системы менеджмента обычно согласуется на заключительном совещании (итоговой встрече). При положительных результатах проверки этот отчет часто бывает готов к моменту проведения заключительного совещания. Отчет по аудиту должен предоставлять полные, точные, четкие и достаточные записи по аудиту и должен включать или содержать ссылки на следующее [1]:

а) цели аудита;

б) область 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, где проводился аудит на местах;

е) критерии аудита;

ж) выводы аудита;

з) заключения по результатам аудита.

Отчет по аудиту должен также включать или содержать ссылки на следующее, при необходимости:

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 содержимого отчета;
- т) лист рассылки отчета по аудиту.

Отчет по аудиту должен быть выпущен в согласованные сроки. Если это невозможно, то причины задержки должны быть доведены до сведения заказчика аудита, и должна быть согласована новая дата 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) по определенной форме.

Шестой этап проведения проверки – завершение аудита. Проверка считается законченной, когда отчет (акт) о ней предоставлен клиенту. Относящиеся к аудиту документы должны быть сохранены или уничтожены по соглашению между участвующими сторонами и в соответствии с процедурами по программе аудита и применимыми 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 определенного одобрения заказчика аудита и, если применимо, без одобрения проверяемой организации. Если требуется раскрыть содержание документа по аудиту, то заказчик и проверяемая организация должны быть уведомлены об этом как можно скорее.

В заключении по результатам аудита [1] может быть указано на необходимость корректирующих, предупреждающих действий или действий по улучшению, при необходимости. 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 быть верифицированы. Верификация 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 [3 – 5].

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) на завод вновь прибывает комиссия органа по сертификации для проведения инспекционного контроля. По истечении следующего года вновь 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.

2. 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 [4, 5].

Лозунг [4]:

"Вы должны прекратить это делать (не делать), или мы не пройдем аудит" – не является более эффективным, чем лозунг [4]:

"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 [4].

2.1. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К АУДИТОРАМ

Уверенность и доверие к процессу аудита зависят от компетентности лиц, проводящих аудит. Эта компетентность должна быть продемонстрирована на основе:

- личных качеств, описанных в п. 2.4;
- способности применять знания и умения, описанные в п. 2.2, которые приобретаются посредством образования, опыта работы, подготовки в качестве аудиторов и опыта проведения аудитов, описанных в п. 2.3.

Данная концепция компетентности аудиторов приведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Концепция компетентности [1]

Некоторые знания и умения, описанные в п. 2.2, являются общими для аудиторов систем менеджмента качества и экологического менеджмента, а некоторые специфичны для аудиторов по отдельным дисциплинам.

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

2.2. ОБЩИЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ АУДИТОРОВ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И СИСТЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аудиторы должны обладать знаниями и умениями в следующих областях [1]:

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

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 качества или системы экологического 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 ситуации, позволяющие аудитору понимать производственную ситуацию в организации. Знания и умения в этой области должны охватывать:
- размер, структуру, функции организации и взаимосвязи (подразделений) внутри нее;
 - общие бизнес-процессы и относящуюся к ним терминологию;
 - культурные и социальные традиции проверяемой организации;
- г) применимые законы, технические регламенты и другие требования, относящиеся к соответствующей дисциплине, 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, нормативные правовые акты и технические регламенты;
 - контракты и соглашения;
 - международные договоры и конвенции;
 - другие требования, которые касаются организации и выполнять которые организация обязалась.

2.2.1. ОБЩИЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ АУДИТОРСКИХ ГРУПП СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И СИСТЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Руководители аудиторских групп [1] должны обладать дополнительными знаниями и умениями в руководстве аудитом для обеспечения его результативности и эффективности. 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 и руководить членами аудиторской группы;
- обеспечивать руководство и сопровождение работы аудиторов-стажеров;
- руководить аудиторской группой при вынесении заключений по результатам аудита;
- предупреждать и разрешать конфликты;
- подготавливать и завершать отчет (акт) по аудиту.

2.2.2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ АУДИТОРОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Аудиторы систем менеджмента качества должны обладать знаниями и навыками в следующих областях [1]:

- а) методы и технологии, имеющие отношение к качеству, позволяющие аудитору оценивать системы менеджмента качества и формировать соответствующие наблюдения и заключения по результатам аудита. Знания и навыки в этой области должны охватывать:
- терминологию в определенной отрасли;
 - принципы менеджмента качества и их применение;
 - инструменты менеджмента качества и их применение (например, статистическое управление процессами, виды отказов и анализ их последствий, 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.

2.2.3. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ АУДИТОРОВ СИСТЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аудиторы систем экологического менеджмента должны обладать знаниями и умениями в следующих областях [1]:

а) методы и технологии 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 экологической результативности, оценка жизненного цикла, оценка эффективности экологического менеджмента 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);
- управление использованием природных ресурсов (например, ископаемое топливо, вода, флора и фауна);
- основные методы охраны окружающей среды;

в) технические и экологические аспекты деятельности, позволяющие аудитору понимать взаимодействие проверяемой организации с окружающей средой. Знания и навыки в этой области должны охватывать:

- терминологию, специфичную для данного сектора экономики;
- экологические аспекты и воздействия;
- методы оценивания значимости экологических аспектов;
- критичные характеристики производственных процессов, продукции и услуг;
- методы мониторинга и измерений;
- технологии по предотвращению загрязнений.

2.3. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОБРАЗОВАНИЮ, ОПЫТУ РАБОТЫ И ПОДГОТОВКЕ В КАЧЕСТВЕ АУДИТОРА И РУКОВОДИТЕЛЯ АУДИТОРСКОЙ ГРУППЫ

Аудиторы должны обладать следующим образованием, опытом работы, подготовкой в качестве аудитора и опытом проведения аудитов [1].

1. Они должны иметь законченное образование, достаточное для приобретения знаний и навыков, описанных в п. 2.2.

2. Они должны обладать опытом работы, способствующим повышению знаний и навыков, описанных в п. 2.2.1 и 2.2.2. Этот опыт работы должен быть в технической и руководящей сферах или в профессиональной области, предусматривающей принятие решений, решение проблем и контакты с другими сотрудниками, занимающими руководящие и специальные должности, сотрудниками, занимающими аналогичные должности, потребителями и/или другими заинтересованными сторонами.

Часть практического опыта работы должна быть получена на должностях, где осуществляемая деятельность способствует развитию знаний и опыта в области:

- менеджмента качества для аудиторов систем менеджмента качества;
- экологического менеджмента для аудиторов систем экологического менеджмента.

3. Они должны пройти полную подготовку в качестве аудитора, которая способствует повышению знаний и навыков. Такая подготовка может быть проведена организацией, где работает аудитор, или сторонней организацией.

4. Они должны иметь опыт проведения аудитов. Этот опыт должен быть получен под управлением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы по такой же дисциплине.

Руководитель аудиторской группы [1] должен обладать дополнительным опытом проведения аудитов для повышения знаний и навыков, описанных в п.1.3.2. Дополнительный опыт должен накапливаться во время работы в качестве руководителя аудиторской группы под руководством и наблюдением другого аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы.

Аудиторы системы менеджмента качества или системы экологического менеджмента, желающие стать аудиторами в другой дисциплине [1]:

а) должны иметь подготовку и опыт работы, необходимые для приобретения знаний и умений по второй дисциплине;

б) должны провести аудиты по второй дисциплине под наблюдением и руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы по второй дисциплине.

Руководитель аудиторской группы по одному направлению должен удовлетворять перечисленным выше рекомендациям для того, чтобы стать руководителем аудиторской группы по другому направлению.

В табл. 2.1 приведен пример уровня образования, опыта работы, подготовки в качестве аудитора и опыта в проведении проверок для аудиторов, проводящих сертификационные или аналогичные аудиты.

Необходимо отметить, что аудиторы должны [1] постоянно повышать квалификацию – это связано с поддержанием и повышением знаний, умений и личных качеств. Этого 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.

2.1. Уровни образования, опыта работы, обучения по аудиту, опыта проведения аудитов для аудиторов, осуществляющих аудиты по сертификации или аналогичные аудиты [1]

Параметр	Аудитор	Аудитор по двум направлениям	Руководитель аудиторской группы
Образование	высшее ¹		
Общий опыт работы	пять лет ²		
Опыт работы в области менеджмента качества или экологического менеджмента	Не менее двух лет из общих пяти лет	Два года по второму направлению ³	Не менее двух лет из общих пяти лет
Обучение на аудитора	40 ч обучения аудиту	24 ч обучения по второму направлению ⁴	40 ч обучения аудиту
Опыт в проведении аудитов	Четыре завершённых аудита не менее чем за 20 дней для накопления опыта проведения аудита в качестве стажера под руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы ⁵ . Аудиты должны проходить в течение трех последних лет	Три завершённых аудита не менее чем за 15 дней для накопления опыта проведения аудита по второму направлению под руководством аудитора, обладающего компетентностью руководителя аудиторской группы ⁵ . Аудиты должны проходить в течение двух последних лет	Три завершённых аудита не менее чем за 15 дней в качестве исполняющего обязанности руководителя аудиторской группы под руководством аудитора, компетентного как руководитель аудиторской группы ⁵ . Аудиты должны проходить в течение двух последних лет

Примечания: 1. Высшее образование представляет собой часть национальной системы образования.

2. Количество лет опыта работы может быть сокращено на один год в случае, когда лицо получило соответствующее высшее образование по системам менеджмента.

3. Опыт работы по второму направлению может совпадать с опытом работы по первому направлению.

4. Обучение по второму направлению заключается в приобретении знаний соответствующих стандартов, законов, технических регламентов, правил, принципов, методов и методик.

5. Завершённый аудит – это аудит, охватывающий все этапы, описанные в подразделах 6.3 – 6.6. ГОСТ Р ИСО 19011–2003. Общий опыт по аудиту должен охватывать весь стандарт на систему менеджмента.

2.4. 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 [1].

Аудитор должен быть [1]:

- а) порядочным – правдивым, искренним, честным, сдержанным и благоразумным;
- б) открытым – воспринимать альтернативные идеи или точки зрения;
- в) дипломатичным – умеющим тактично взаимодействовать с людьми;
- г) наблюдательным – активно знакомиться с окружением и деятельностью;
- д) проницательным – интуитивно оценивать ситуации;
- е) разносторонним – быть готовым к различным ситуациям;
- ж) упорным – настойчивым, ориентированным на достижение целей;
- и) решительным – своевременно принимать решения на основе логических соображений и анализа;
- к) самостоятельным – действовать и выполнять свои функции независимо, в то же время результативно сотрудничать с другими.

Перечень других требований [5] к личным качествам экспертов-аудиторов по проверке систем менеджмента приведен на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Личные качества эксперта-аудитора [5]

2.5. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ УМЕНИЯМ АУДИТОРА

Для успешного проведения проверок аудитор должен уметь [4]:

- 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 голословными);
- указывать на области для беспокойства путем устных сообщений о них проверяемым при первой возможности, идентифицируя соответствующие обстоятельства, включая вовлеченных лиц, но не делая утверждения о виновности людей, а указывая на отказ процесса системы менеджмента;
- определять статус несоответствия и его серьезность с обоснованием своих утверждений перед руководством проверяемой организации;
- осуществлять подготовку письменных отчетов о несоответствии, обладающих ясностью, объективностью и непредвзятостью, таких, которые могут быть прочитаны и поняты даже человеком, не участвовавшим в проверке, через несколько месяцев и даже лет после его написания (при написании отчета не требуется красота стиля, важно, 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 мероприятий, а аудитор своей подписью подтверждает, что план достаточно хорош, чтобы обнаруженные несоответствия были устранены; аудитор не должен заниматься разработкой корректирующих мероприятий 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 авторитетом аудитора, данным ему по должности, при решении спорных вопросов, когда не удастся достичь единого мнения с проверяемыми (при практической работе явных конфликтных ситуаций бывает не так уж много).

2.6. ОЦЕНКА АУДИТОРА

Оценка аудиторов и руководителей аудиторских групп должна [1] 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 происходит на следующих этапах [1]:

- начальное оценивание лиц, желающих стать аудиторами;
- оценивание аудиторов как части процесса формирования аудиторской группы;

– постоянное оценивание характеристик аудитора с целью идентификации потребностей, необходимых для поддержания и улучшения знаний и навыков.

На рис. 2.3 показана взаимосвязь между этими стадиями оценки.

Процесс оценки включает четыре основных этапа [1].



Рис. 2.3. Взаимодействие этапов оценки [1]

Первый этап – идентификация личных качеств, знаний и навыков для соответствия потребностям программы аудита.

При определении требуемых знаний и навыков должно быть учтено следующее:

- размер, вид деятельности и сложность проверяемой организации;
- цели и объем программы аудита;
- требования по сертификации, регистрации и аккредитации;
- роль процесса аудита для руководства проверяемой организации;
- уровень конфиденциальности, требуемый в программе аудита;
- сложность проверяемой системы менеджмента.

Второй этап – определение 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 навыков 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. 2.2.

2.2. Методы оценки [1]

Метод оценки	Цель	Примеры
Анализ записей (документов)	Проверка квалификации аудитора	Анализ записей (документов) об образовании, обучении, производственном опыте и опыте по аудиту
Положительная и отрицательная обратная связь	Обратная связь обеспечивает данными о том, как воспринимается деятельность аудитора	Инспектирование деятельности, вопросники, резюме, рекомендации, жалобы, анализ деятельности, отзывы коллег
Собеседование	Оценка личных качеств и навыков по умению взаимодействовать, уточнение информации и знаний по тестам и получение дополнительной информации	Собеседование с глазу на глаз и по телефону
Наблюдение	Оценка личных качеств и способности применения знаний и навыков	Ролевые игры, наблюдения в процессе аудита, деятельность на рабочем месте

Продолжение табл. 2.2

Метод оценки	Цель	Примеры
Тестирование	Оценка личных качеств и их применение	Устные и письменные экзамены, психометрические тесты

Анализ деятельности после аудита	Получение информации там, где прямое наблюдение невозможно или неприемлемо	Анализ отчета по аудиту и обсуждение с заказчиком аудита, проверяемой организацией, коллегами и с аудитором
----------------------------------	--	---

При использовании табл. 2.2 должно быть учтено следующее:

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

Четвертый этап – проведение оценки.

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

Пример применения и документирования этапов процесса оценки для гипотетической программы внутреннего аудита представлен в табл. 2.3.

2.3. Применение процесса оценки аудитора в гипотетической программе внутреннего аудита [1]

Область компетентности	Этап 1	Этап 2	Этап 3
Личные качества	Этичность, открытость, дипломатичность, наблюдательность, восприимчивость, многосторонность, упорство, решительность, уверенность	Удовлетворительная деятельность на рабочем месте	Оценка деятельности

Продолжение табл. 2.3

Область компетентности	Этап 1	Этап 2	Этап 3
Общие знания и навыки			
Принципы аудита, процедуры и методы аудита	Способность проводить аудит, согласно внутренним процедурам, обмен информацией с коллегами на рабочем месте	Завершенный курс обучения по внутреннему аудиту. Участие в трех аудитах в качестве члена группы по внутреннему аудиту	Анализ записей по обучению. Наблюдение. Отзывы коллег
Документы систем менеджмента и ссылочные документы	Умение применять подходящие части Руководства по системе менеджмента и связанные с этим процедуры	Чтение и понимание процедур в Руководстве по системе менеджмента применительно к целям, области и критериям аудита	Анализ записей по обучению. Тестирование, собеседование
Организационные ситуации	Способность эффективно функционировать, исходя из структуры и культуры организации и порядка предоставления отчетов	Проработал в организации не менее одного года в качестве наблюдателя	Анализ записей по работе
Применяемые законы, технические регламенты и другие требования	Способность идентифицировать и понимать применение соответствующих законов и норм, относящихся к процессам, продукции и/или обязательствам по охране окружающей среды	Полный курс обучения по законам, нормам, относящимся к деятельности и процессам, подвергающимся аудиту	Анализ записей по обучению

Продолжение табл. 2.3

Область компетентности	Этап 1	Этап 2	Этап 3
Конкретные знания и навыки в области качества			
Методы и способы, имеющие отношение к качеству	Способность описывать внутренние методы управления качеством, умение отличать требования к испытаниям (тестированию) во время процесса произ-	Полный курс обучения по применению методов управления (контроля) качества. Демонстрация на рабочем месте использования процедур испытаний во время процесса производства и	Анализ записей по обучению. Наблюдение

	водства и к заключительным испытаниям	при заключительных испытаниях	
Процессы и продукция, включая услуги	Способность идентифицировать продукцию, процессы производства, технические условия и конечное пользование	Работа при планировании производства в качестве служащего. Работа в отделе по предоставлению услуг	Анализ записей по работе
Конкретные знания и навыки в области охраны окружающей среды (экологии)			
Методы и технологии экологического менеджмента	Способность понимать методы для оценки деятельности в области экологического менеджмента	Полный курс обучения по оценке деятельности в области охраны окружающей среды	Анализ записей по обучению
Наука и технология в области охраны окружающей среды	Способность понимать, как методы защиты от загрязнений и контроля выбросов (сбросов), используемые организацией, связаны со значимыми экологическими аспектами организации	Шесть месяцев работы в области защиты от загрязнений и контроля выбросов (сбросов) на производстве с аналогичной производственной средой	Анализ записей по работе

Продолжение табл. 2.3

Область компетентности	Этап 1	Этап 2	Этап 3
Технический и экологический аспекты деятельности	Умение оценивать воздействие условий производства организации на окружающую среду (например, материалы, их взаимодействие друг с другом и потенциальное воздействие на окружающую среду в случае их утечки или выброса). Умение оценивать процедуры реагирования на чрезвычайные ситуации в случае инцидентов, связанных с окружающей средой	Полный курс внутреннего обучения по хранению материалов, их смешиванию, утилизации и их воздействию на окружающую среду. Полный курс обучения по плану действий при чрезвычайных ситуациях в качестве члена группы чрезвычайного реагирования	Анализ обучения и записей по работе

2.7. ТРЕБОВАНИЯ К СПОСОБНОСТЯМ АУДИТОРОВ

Из рассмотренного выше следует [4], что аудитор должен обладать большими 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 способностях и личных качествах.

Аудитор должен обладать сбалансированным темпераментом и большим числом способностей. Рассмотрим главные из этих способностей более подробно.

2.7.1. ОБЩЕНИЕ АУДИТОРА С ПРОВЕРЯЕМЫМ

Общение аудитора с проверяемым в ходе аудита [4, 5] – 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", задавать не рекомендуется; закрытые вопросы хороши с точки зрения удобства внесения ответов в чек-листы; опыт аудиторов показывает, что такие вопросы нежелательны; 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 случаи, 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, по его мимике, жестике, жестикуляции.

Ключ к успеху в общении лежит как в оценке правильности смысла ответа, так и того, как он делается (выглядит ли опрашиваемый озадаченным, наблюдает ли он 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, что, несмотря на то, что в общении участвуют два человека, однако, ответственным за успех общения является аудитор.

2.7.2. ПРОВЕДЕНИЕ ОПРОСА

Аудитор должен быть вооружен контрольным списком вопросов, что особенно важно для начинающих аудиторов. Вопросы лучше задавать в развернутом виде, вынуждая опрашиваемого давать подробные ответы, а не просто "да" или "нет". Этого можно добиться, если разворачивать вопросы вокруг слов, называемых "шестью друзьями аудитора": **что? где? когда? кто? как? и почему?**

Из стихотворения Редьярда Киплинга [4]:

I keep six honest serving –men
(They taught me all I knew);
Their names are WHAT and WHY and WHEN
And HOW and WHERE and WHO.

У меня есть шесть честных слуг,
(Они научили меня всему, что я знаю);
Их имена: ЧТО, ПОЧЕМУ и КОГДА,
А также КАК, ГДЕ и КТО.

Эти слова дают возможность аудитору проверить, все ли он выяснил в отношении объекта проверки [5].

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.*

2.7.3. ПРОВЕДЕНИЕ НАБЛЮДЕНИЙ

Умение проводить наблюдение [4] – это одна из способностей, свидетельствующая о наиболее высоком уровне работы аудитора (это высший пилотаж аудитора).

Наблюдательность является качеством 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 минутного значения, но может приобрести существенное значение 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, он должен выявлять то, что является нетипичным для этого шаблона. Это легко будет запоминать, так же, как и то, что является типичным. Позже, когда появятся дополнительные факты, то в результате сопоставления увиденного вначале (как типичного, так и нетипичного) с тем, что он обнаружил потом – даст возможность выявить несоответствия (улики). Таким образом, работа аудитора сродни работе следователя.

Задание 2.1. В пищевой промышленности рабочая зона должна быть зоной для некурящих. Каким образом [4], 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.

2.7.4. НАПОРИСТОСТЬ

Напористость [4] – это такое поведение, которое позволяет человеку действовать в своих 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 свои цели, никого при этом не обижая.

Проявлять напористость означает:

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

Напористость аудитора часто вызывает ответную напористость со стороны проверяемых, что во многих случаях способствует положительному разрешению споров и выработке правильных корректирующих действий. Эта возможность появляется благодаря тому, что обе стороны выражают свое мнение открыто, следовательно:

- корректирующие мероприятия будут эффективными;
- проверяемый будет чувствовать свою главную роль в их выработке и принятии;
- аудитор будет чувствовать свою долю участия;
- в результате в выигрыше будут все (и аудитор, и проверяемый, и дело, и отдел, цех и организация в целом).

2.7.5. УМЕНИЕ ХОРОШО ПИСАТЬ

Имеется в виду умение хорошо писать при заполнении форм регистрации несоответствий и при составлении отчетов (актов) о проверках [4]. Под умением хорошо писать не подразумевается эlegантность стиля, а имеется в виду способность излагать факты простыми словами, предоставляя фактам возможность говорить самим за себя.

Многие правильные и важные наблюдения могут быть изуродованы после их неудачного описания. При подготовке аудиторов в Англии и других западных странах широко используется [4] следующая методика. Обучаемым (кандидатам в эксперты-аудиторы) демонстрируют видеofilm, снятый на заводе во время реальной проверки. Во время просмотра обучаемым предоставляют возможность делать записи о том, что они видели.

После просмотра видеозаписи обучаемым дают задание заполнить форму регистрации несоответствий в течение 30...45 мин. Опыт таких занятий показывает, что в большинстве случаев то, что обучаемые (кандидаты в аудиторы) записывали во время показа видеofilmа, оказывалось значительно более объективным и убедительным, по сравнению с тем, что потом вносится ими в формы регистрации несоответствий в течение получаса или 45 мин...

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 промежутка времени фразы, внесенные в формы регистрации несоответствий.

Главными опасностями, подстерегающими аудиторов при описании несоответствий, являются [4]:

- обобщения, делаемые по ограниченному числу свидетельств (например, "не используются документированные процедуры" – лучше было бы: "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 2.2. После возвращения из магазина 7.12.2006, перекладывая покупки в холодильник, Вы обнаружили две банки йогурта с просроченной датой использования (6.12.2006) [4].

Напишите протокол несоответствия, ссылаясь на требования ИСО 9001:2000 [6]. Напишите проект корректирующих действий.

2.8. СТРАХИ И ЗАБОТЫ АУДИТОРОВ И ПРОВЕРЯЕМЫХ

2.8.1 СТРАХИ И ЗАБОТЫ АУДИТОРОВ

Опасения начинающих аудиторов могут фокусироваться на следующем [4]:

- мой статус;
- как начинать задавать вопросы;
- вдруг я иссякну;
- вдруг я не найду никаких несоответствий;
- как описать эти несоответствия, если я их все же найду;
- покажусь ли я профессионалом проверяемым;
- что делать, если возникнут разногласия.

Многие из этих страхов и забот исчезают, если аудитор имеет:

- чек-лист с контрольными вопросами;
- хорошую подготовку и опыт.

2.8.2. 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 [4].

Сотрудники любой проверяемой организации обычно проходят через следующие этапы [4].

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), и нам не нужная.

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, ИСО 14001;

б) преимущества начинают становиться заметными:

- идентифицированы дыры 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 главной причиной 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 нежелание 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 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.

3. 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 внут-

ренний аудит ведется на соответствие требованиям стандарта (например, ИСО 9001, ИСО 14001) и другим стандартам ИСО серии 9000 (например, ИСО 19011 и т.п.). 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.

3.1. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА, В СРАВНЕНИИ С ВНЕШНИМ АУДИТОМ

К достоинствам внутренних аудитов, по сравнению с внешними, можно отнести следующие [5]:

- 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 не только в роли аудиторов, но и в роли экспертов;
- сравнительно незначительные затраты на проведение внутреннего аудита.

К недостаткам внутренних аудитов, по сравнению с внешними, следует отнести [5]:

- 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 аудит.

3.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

В основу организации внутренних аудитов системы менеджмента должны быть положены следующие семь принципов [5].

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 пол-

но 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 не должны зависеть от руководителя аудируемого подразделения, чтобы исключить возможность необъективных результатов аудита.

7. *Принцип открытости*: результаты каждого аудита должны носить открытый характер.

3.3. ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И/ИЛИ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрим типовую процедуру [5] проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества, которая представлена в виде поточной диаграммы (блок-схемы) на рис. 3.1.

Представленный на рис. 3.1 в виде блока 2 процесс "осуществление аудита", в свою очередь, может быть изображен в виде блок-схемы (поточной диаграммы), представленной на рис. 3.2.

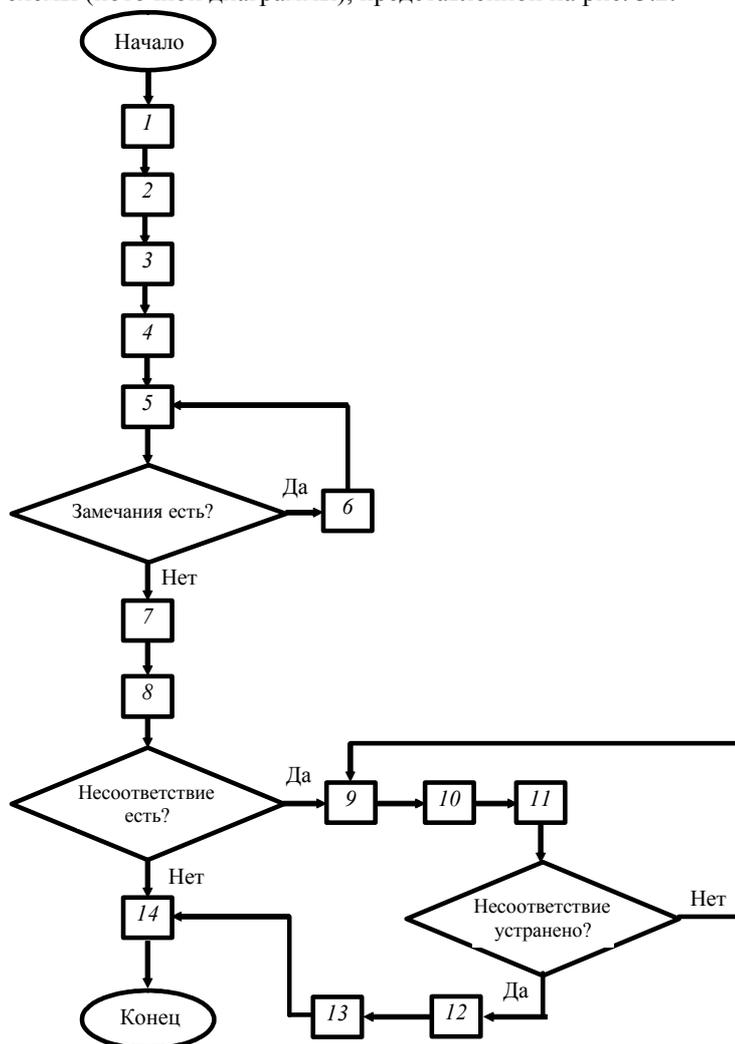


Рис. 3.1 Поточная диаграмма (блок-схема) внутреннего аудита [5]:

1 – проведение вводного совещания; 2 – осуществление аудита; 3 – проведение заключительного совещания; 4 – составление отчета об аудите; 5 – представление отчета на утверждение; 6 – доработка отчета; 7 – рассылка отчета заинтересованным лицам; 8 – регистрация результатов аудита; 9 – разработка корректирующих действий; 10 – устранение причин несоответствий; 11 – инспекционный контроль; 12 – регистрация корректирующих действий; 13 – информирование заинтересованных лиц об устранении несоответствия; 14 – оформление дела об аудите

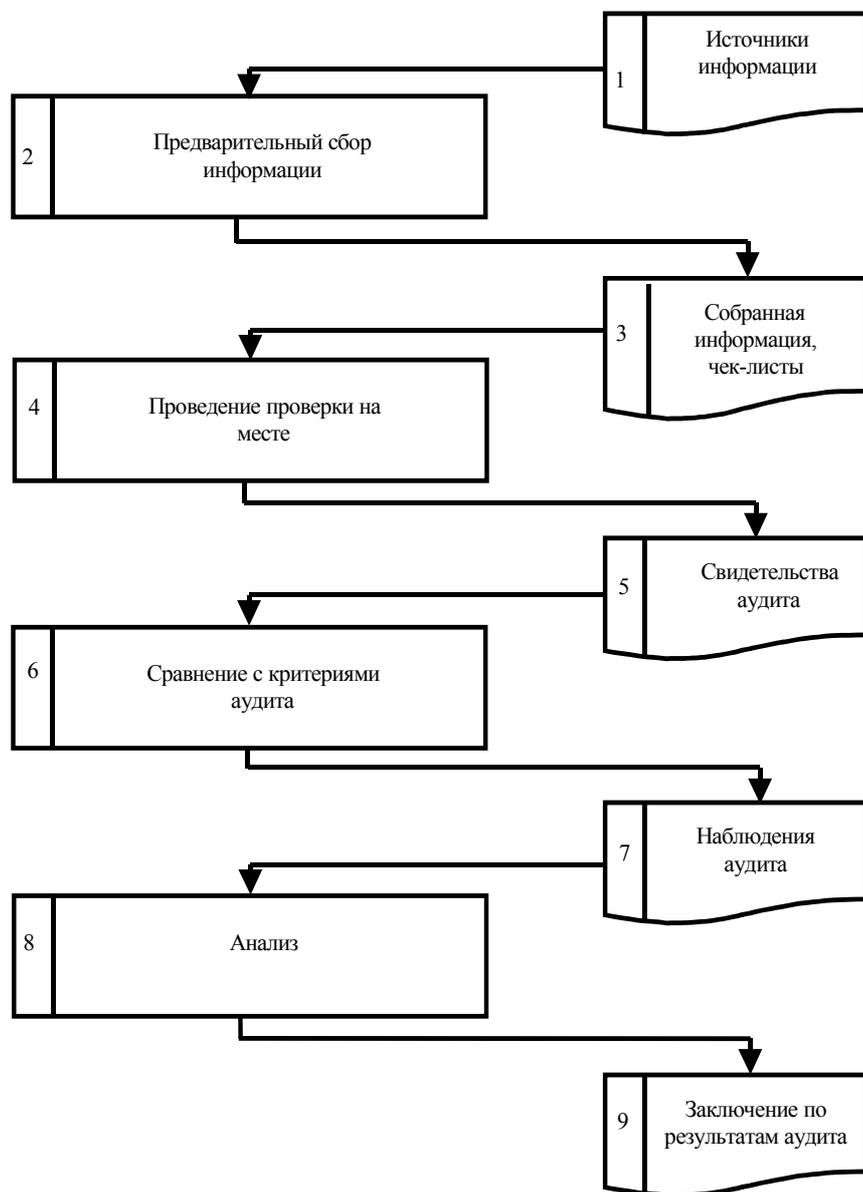


Рис. 3.2. Поточная диаграмма (блок-схема) процесса проведения аудита на месте (в организации, службе, цехе, отделе)
3.4. РЕКОМЕНДАЦИИ АУДИТОРАМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ТЕХНИКЕ БЕСЕДЫ ПРИ ОПРОСЕ

При проведении опроса аудитор должен получить первичную информацию об объекте аудита в виде ответов на вопросы. Опрос может проводиться посредством анкетирования или при непосредственной беседе (интервью) с сотрудниками аудируемого подразделения. При этом аудитору рекомендуется использовать следующие тринадцать рекомендаций по организации и технике беседы [5].

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

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).

3. Тема и порядок беседы должны быть сообщены сотруднику заранее.

4. На проведение беседы следует отвести достаточно времени. Во время беседы аудитор и собеседник должны быть по возможности застрахованы от помех извне.

5. В ходе беседы аудитор может остановить собеседника, но только в том случае, если он явно отвлекся от темы. Но 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. 3.1 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).

7. В ходе беседы аудитор должен помнить о том, что свидетельства собеседника могут рассматриваться как объективные только тогда, когда они подтверждаются соответствующими фактами. В противном случае они носят субъективный характер и поэтому не могут быть использованы аудитором для анализа и оценивания.

3.1. Основные типы вопросов, которые могут возникнуть в практике внутреннего аудита [5]

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

Внимание! Предпочтительными типами вопросов для аудитора являются открытый и разъясняющий.

Не рекомендуются: 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?*"

8. 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 ...?"

9. В ходе беседы не следует применять терминологию, не понятную собеседнику.

10. 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.

11. Выявленные в ходе беседы несоответствия должны фиксироваться аудитором в аудиторском листе или записной книжке с непременно ссылкой на несоблюдаемый пункт (раздел) нормативного документа.

12. 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.

13. 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.

3.5. ПСИХОЛОГИЯ ПОВЕДЕНИЯ АУДИТОРА

Независимо от характера отношений с персоналом аудируемого подразделения в целом и отдельными его сотрудниками и независимо от своих ощущений, аудитор должен строить свое поведение с ними таким образом, чтобы это обеспечивало успех аудита. Аудитор должен быть готов к тому, что у аудируемого подразделения могут быть свои внутренние проблемы, и это может быть причиной отрицательного отношения к аудиту. В своей работе аудитор может столкнуться и с явно враждебным отношением к себе и деструктивным поведением аудируемого. Он должен быть готов к этому и иметь в своем арсенале методы и приемы, позволяющие изменить подобную ситуацию в свою пользу.

В связи с изложенным выше, внутренним аудиторам могут быть даны следующие рекомендации [5,7] по психологии его поведения в ходе аудита.

1. *Изначально аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита.* Каждый раз, приступая к аудиту, он 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.

2. *Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудируемого подразделения, что свою 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 аудитора, 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 недаром 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 подтверждение собеседника в правильности понимания. Это позволяет избежать недоразумений, связанных с неправильным пониманием собеседника, и продемонстрировать ему, 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 передать собеседнику 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 его 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 расслабиться, 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 положениях, 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 никто не любит находиться в этой роли.

12. Аудитор не должен предумышленно демонстрировать свою эрудицию или экзаменовать (проверять грамотность) собеседника. Недопустимо давать высказываниям собеседника оценки типа: "Ведь это явная глупость" – или делать такие категорические заявления: "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 типа: "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. Побуждая собеседников к поиску правильных решений, 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 бояться хвалить.

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. Вместо "Я считаю..." целесообразно спросить: "Вы не находите, что..."; вместо "Сейчас я вам, наконец, докажу..." лучше сказать "Сейчас вы сможете убедиться в том, что...".

16. В 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.

4. ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ И ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В Тамбовском государственном техническом университете в течение шести лет накоплен опыт предоставления образовательных услуг по повышению квалификации и переподготовке специалистов промышленных предприятий для последующей практической деятельности в качестве менеджеров и внутренних аудиторов системы менеджмента качества.

4.1. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ

В большинстве случаев повышение квалификации и переподготовка специалистов осуществлялись непосредственно на предприятиях с частичным отрывом специалистов от работы. Обычно программа обучения

объемом 80 часов реализовывалась в течение 8 – 10 дней, то есть каждый день проводились занятия по 8 – 10 академических часов (длительность 45 минут) в виде лекций, практических занятий и деловых игр. Это позволяло завершить обучение в течение двух недель. В некоторых случаях по просьбе руководителей предприятий ежедневно проводили занятия объемом по пять академических часов. В этом случае обучение занимало четыре недели, а в некоторых случаях, когда занятия проводились не ежедневно, обучение растягивалось на шесть – восемь недель.

После завершения курса лекций, практических занятий и деловых игр каждый слушатель сдавал зачет или экзамен, причем в ряде случаев представитель руководства предприятия выдавал задание на выполнение специальной (курсовой) работы. В состав комиссии, принимавшей зачет или экзамен, как правило, входил представитель высшего руководства предприятия (например, зам. генерального директора по вопросам качества, главный инженер, иногда начальник ОТК). Отметим, что включение представителей руководства предприятия в состав такой комиссии, с одной стороны, оказывало положительное мотивирующее воздействие на слушателей, а с другой стороны, позволяло представителям руководства сразу сориентироваться – на успешную работу каких слушателей можно в первую очередь рассчитывать в дальнейшем.

При чтении лекций и проведении практических занятий обычно использовали материалы публикаций [1; 2; 4; 6; 8 – 14]. Во втором столбце табл. 4.1, наряду с наименованиями раздела изучаемого материала, приведены сведения об учебных пособиях, книгах и нормативных документах (стандартах), которые могут быть рекомендованы слушателям для самостоятельного изучения этого раздела. Отметим, что в последнее время широко практикуется выдача (на первом же занятии) комплекта раздаточного материала, который позволяет каждому слушателю легко следить за излагаемым лектором материалом и при необходимости делать свои пометки в имеющемся у него раздаточном материале.

4.1. Типовая программа обучения при краткосрочном повышении квалификации и/или переподготовке специалистов предприятий

Наименование разделов	Объем занятий, акад. ч
1. Причины, побуждающие заниматься качеством в бизнесе. Основные термины и понятия МС ИСО серии 9000. Правовые основы управления качеством, сертификации и аккредитации. Закон "О техническом регулировании". Этапы развития управления качеством (введение, 1 глава [8], [9]).	7 (лекции)
2. Основы процессного подхода. Предпосылки и основные составные части успешного менеджмента качества на предприятии (2 и 3 главы [8], [9])	8 (лекции)
3. Структура и состав, основные понятия и концепции МС ИСО серии 9000. Структура и иерархия документации СМК. Связь петли качества с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001. Динамика и результаты сертификации систем менеджмента качества (4 и 5 главы [8], [9 – 11])	10 (лекции) 2 (практ. занятия)
4. Требования международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 года. Задачи (функции) подразделений и отделов предприятий в системе менеджмента качества. Примерный порядок подготовки СМК к сертификации по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001. (6 глава [8], [1, 6, 9 – 14])	5 (лекции)
5. Горизонтальные бизнес-процессы, процессы управления и поддерживающие процессы СМК. Последовательность проведения процедур сертификации СМК (6 глава [8], [9 – 11, 14])	5 (лекции)
6. Цена низкого качества, учет и анализ затрат на качество как средство поддержки и выработки управленческих решений в СМК. Модель "Предупреждение – оценка – отказы", модель стоимости процесса и их использование при учете затрат на качество (2 глава [2])	5 (лекции)
7. Основные особенности действующей версии международных стандартов ИСО серии 9000 в редакции 2000 года. Принципы менеджмента качества (глава 5 [8], [1, 6, 12 – 14])	5 (лекции)

Продолжение табл. 4.1

Наименование разделов	Объем занятий, акад. ч
8. Статистические методы контроля, анализа управления качеством. Новые инструменты и методы для работы с вербальной информацией. Краткие сведения о комплексных инструментах и методах управления качеством (3, 4, 5 главы [2], [9 – 11])	8 (лекции)
9. Проверки (аудиты) систем менеджмента качества. Практические занятия по планированию проверок и заполнению форм для регистрации несоответствий и классификации несоответствий по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 и документации СМК. Деловая игра по проведению внутренней проверки СМК(1 глава [2], [1, 4, 6, 9 – 14])	10 (лекции) 12 (практика) 3 (деловая игра)
10. Зачет (или экзамен)	0,33 или 0,5 часа на

4.2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практические занятия обычно бывают посвящены двум проблемам:

- ознакомление слушателей с иерархией, составом и реальными примерами документации СМК; (если на предприятии уже действует СМК, то во время таких занятий слушатели работают с документацией, действующей в их подразделениях; если же на предприятии своей документации нет, то слушатели работают с учебными примерами документации);
- классификации несоответствий, выявленных при проведении внутренних проверок, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 и внутренних документированных процедур СМК предприятия;
- планирование выполнения корректирующих действий и планирование мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

При проведении практических занятий наибольшее внимание уделяется рассмотрению ситуаций, которые могут иметь место при проведении внутренних проверок (аудитов) в подразделениях предприятий. Абсолютное большинство этих ситуаций ранее имели место при проведении тренировочных и сертификационных аудитов на российских предприятиях.

Во время практических занятий обычно рассматриваются следующие темы.

1. Состав и иерархия документации СМК (раздел 3, глава 5 [8]).
2. Виды и цели проверок (аудитов), этапы проверки систем менеджмента, подготовка к проведению и реализация программы проверки, в том числе порядок разработки чек-листов, проведение аудита на местах, издание акта (отчета) о результатах проверки, сопроводительные действия после проверки (раздел 9, глава 1 [2]).
3. Требования к аудиторам, в том числе общие требования к квалификации, образованию, к опыту работы и подготовке в качестве аудитора и руководителя аудиторской группы, к профессиональным умениям аудиторов (раздел 9, глава 1 [2], [1], [14]).
4. Требования к способностям и личным качествам аудиторов при общении с проверяемыми (проведение опроса, проведение наблюдений, напористость аудитора, умение хорошо писать при заполнении форм для регистрации несоответствий), страхи и заботы аудиторов и проверяемых, особенности внутреннего аудита (раздел 9, глава 1 [2], [1], [4]).
5. Проведение проверок на местах, элементы психологии аудитора и проверяемого, примерный перечень вопросов, задаваемых проверяемым, и типовые наблюдения, проводимые при проверке подразделений (раздел 9, глава 1 [2], [4]).
6. Классификация обнаруженных несоответствий как по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, так и по требованиям внутренней документации СМК организации; коррекция, корректирующие, предупреждающие действия, их содержание и отличия друг от друга, заполнение форм регистрации несоответствий и сопроводительные действия после проверки (раздел 9, глава 1 [2]).

Отметим, что на рассмотрение пятой и шестой тем обычно затрачивается от 80 % до 90 % времени, отводимого на проведение практических занятий.

4.2.1. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМАТРИВАЕМЫЕ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ

При проведении практических занятий следует сконцентрировать внимание слушателей на следующих вопросах [14]:

- 1) каждое свидетельство аудита должно быть оценено с точки зрения критериев аудита для формирования наблюдений аудита, которые могут указывать либо на соответствие, либо на несоответствие;
- 2) несоответствия и подтверждающие их свидетельства и наблюдения аудита должны быть зарегистрированы, классифицированы и проанализированы совместно с представителем проверяемого подразделения (организации) для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны;
- 3) должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита, все нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы;
- 4) отчет по аудиту должен быть представлен проверяемым в установленные сроки и 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;
- 5) каждое обнаруженное при проверке свидетельство несоответствия (симптом, проявление, следствие) может быть обусловлено различными причинами, причем во многих случаях одновременно несколькими причинами;
- 6) в большинстве случаев аудитор не обязан устанавливать первопричины обнаруженного свидетельства несоответствия и, более того, не должен искать виновников (предметом аудита является деятельность в СМК, а не осуществляющие ее сотрудники; аудитор анализирует и оценивает факты, а не личные достоинства, недостатки и виновность сотрудников [2]);

7) в форме для регистрации несоответствий достаточно указать проявление (следствие, симптом) обнаруженного свидетельства/наблюдения с обязательной классификацией этого несоответствия в виде ссылки на элемент ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 или на требование документа СМК организации);

8) поиски и преодоление причин обнаруженных несоответствий, а также выявление виновных сотрудников (если таковые имеются), входят в обязанность руководства проверяемого подразделения (организации) и должны осуществляться при оценке и анализе фактической ситуации, планировании и осуществлении корректирующих действий.

Примечание: при проведении проверок (особенно внутренних) аудитор не обязан скрывать свое мнение о возможных причинах обнаруженного несоответствия, однако во всех случаях должен избегать обсуждения каких-либо мнений и суждений о предполагаемых виновниках сложившейся ситуации;

9) аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудируемого подразделения (которые могут выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, а иногда в виде длительного разговора по телефону), ведущим к потере времени и отвлечению от стоящих перед аудитором задач;

10) при открытом противодействии или личной враждебности по отношению к аудитору со стороны сотрудников проверяемого подразделения аудитор должен сообщить об этом главному аудитору и/или руководителю службы качества организации, которые должны принять меры к тому, чтобы аудит был завершен, например, за счет направления в это подразделение другого аудитора.

4.2.2. МЕТОДИКА КЛАССИФИКАЦИИ ВЫЯВЛЕННЫХ НЕСООТВЕТСТВИЙ

После усвоения слушателями сформулированных выше десяти вопросов обычно обсуждается проблема классификации обнаруженных несоответствий по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 и/или требованиям внутренней документации СМК организации. При этом чаще всего рассматриваются две ситуации, первая из которых заимствована из учебного пособия [11], первоначально опубликованного в Великобритании.

4.2.2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ВЫЯВЛЕННОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ ПО ТРЕБОВАНИЯМ ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001

Ситуация 1

Описание ситуации. После возвращения из магазина 7 декабря 2006 года, переключая покупки в холодильник, Вы обнаружили банки с йогуртом с просроченной датой реализации [4].

Задание. Заполните форму регистрации несоответствий, ссылаясь на требования ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 или на требования документа СМК организации. Напишите план корректирующих действий и план выполнения мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

При первой же попытке осуществить классификацию выявленного свидетельства несоответствия возникают следующие предположения о том, в ходе каких процессов, возможно, появилось это несоответствие, например:

- можно предположить, что не выполнены требования четвертого раздела "Система менеджмента качества" стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 [6], например, отсутствуют рабочие инструкции, определяющие порядок действий персонала с целью предотвращения продажи несоответствующей продукции;
- возможно, что это несоответствие возникло из-за того, что не работают процессы пятого раздела "Ответственность руководства" стандарта [6], например, руководство не установило политику и цели в области качества, не определило задачи и распределение ответственности персонала за управление процессами в магазине;
- возможно, не работают процессы шестого раздела "Менеджмент ресурсов" [6], в частности, может быть, персонал не был обучен и поэтому не выполняет свои обязанности, что сделало возможным продажу йогурта с просроченной датой реализации;
- можно предположить, что не функционируют процессы седьмого раздела "Процессы жизненного цикла продукции", в частности, возможно:
 - были закуплены йогурты с просроченной датой;
 - или эти йогурты "залежались" в глубине полки-прилавка и вовремя не были проданы;
- возможно, что это несоответствие возникло из-за отказа процессов восьмого раздела "Измерения, анализ и улучшение", в частности, из-за невыполнения требований к процессу 8.3 "Управление несоответствующей продукцией": работники магазина не в полном объеме осуществляют работу по контролю и своевременному изъятию продуктов с завершающимся сроком реализации.

Исходя из изложенного выше понятно, что имеется большое количество вариантов классификации выявленного свидетельства несоответствия. Однако в форме регистрации несоответствий обычно должен быть указан только один элемент-процесс ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 или один конкретный пункт внутреннего документа СМК организации. В связи с этим до слушателей доводится следующая рекомендация:

а) если несоответствие могло возникнуть в ходе нескольких процессов СМК, то список этих процессов следует расположить в соответствии с этапами петли (спирали) качества, например, в рассматриваемом случае этот список может быть представлен в виде:

- планирование процессов жизненного цикла продукции (7.1);
- процесс закупок (7.4.1) и верификация закупленной продукции (7.4.3);
- управление производством и обслуживанием (7.5.1);

- идентификация и прослеживаемость (7.5.3);
- сохранение соответствия продукции (7.5.5);
- внутренние аудиты (проверки) (8.2.2);
- мониторинг и измерение процессов (8.2.3);
- мониторинг и измерение продукции (8.2.4);
- управление несоответствующей продукцией (8.3);

б) при классификации имеющегося несоответствия следует связать с последним по петле качества процессом, занимающим нижнюю позицию в этом списке. В частности, в рассматриваемом случае факт продажи йогуртов с просроченной датой реализации должен быть классифицирован как несоответствие требованию пункта 8.3 "Управление несоответствующей продукцией" ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001.

Примечание: при проведении реальных проверок обычно достаточно в соответствующей графе формы регистрации несоответствия вписать ссылку на конкретный пункт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 и/или на раздел внутреннего документа СМК организации, например, так, как это показано в приведенном ниже примере заполнения такой формы.

Однако при проведении практических занятий перед слушателями ставится задача не только назвать пункт стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, но и указать конкретные слова (например, п. 7.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, второй абзац, подпункт б) или п. 8.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, второй абзац, последнее предложение), сформулированные в этом пункте, по которым в рассматриваемой ситуации имеется несоответствие.

В частности, правильным ответом при классификации несоответствия, имеющегося в ситуации 1, будет такой. В ситуации 1 имеется несоответствие по первому предложению первого абзаца пункта 8.3 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, а именно: не выполнено требование, записанное в этом предложении "Организация должна обеспечивать, чтобы продукция, которая не соответствует требованиям, была идентифицирована и управлялась с целью предотвращения непреднамеренного использования или поставки".

Если руководство магазина при оценке и анализе реально сложившейся ситуации установит, что причиной рассматриваемого несоответствия является невыполнение требований процессов:

7.4.1. Процесс закупок (была закуплена слишком большая партия йогуртов);

8.2.4. Мониторинг и измерение продукции (из-за занятости продавца вовремя не были проконтролированы имеющиеся на прилавке продукты);

8.3. Управление несоответствующей продукцией (йогурты с просроченной датой реализации не были вовремя идентифицированы и изъяты с прилавка), то по каждому из этих процессов должны быть намечены конкретные корректирующие действия, приведенные ниже.

Примечание: напоминаем еще раз, что аудитор не обязан "докапываться" до истинных причин выявленного свидетельства несоответствия, ему достаточно указать симптом (проявление, следствие) этого несоответствия, а находить причины и намечать корректирующие действия является обязанностью руководства проверяемого подразделения (организации).

В рассматриваемом случае могут быть запланированы следующие корректирующие действия:

1) заместителю директора магазина осуществлять более частые закупки меньших по объему партий йогуртов;

2) заведующему продовольственным отделом провести дополнительный инструктаж работников торгового зала о порядке и периодичности контроля (проверки) имеющихся на прилавке продуктов с немедленной идентификацией и изъятием несоответствующей продукции.

Наряду с выполнением корректирующих действий в большинстве случаев требуется осуществление так называемой коррекции. Для рассматриваемой ситуации коррекция может состоять в том, что работники торгового зала выполняют дополнительную (внеплановую) проверку имеющихся на прилавке продуктов, в том числе и йогуртов с целью обнаружить и изъять с прилавков несоответствующую продукцию.

Примечание: 1) напомним, что корректирующие действия направлены на процессы, осуществляемые в подразделении (организации), а коррекция обычно направлена на дефектную продукцию и может осуществляться в виде переделки или снижения градации;

2) при правильной организации работы в торговом зале предупреждающие действия могут состоять в обнаружении и изъятии продуктов (за один – два дня до истечения срока их реализации), снижении градации и размещении их на специальном прилавке для продажи по сниженной цене.

Для рассматриваемой ситуации описание несоответствия, запланированные корректирующие действия и последующая оценка их результативности должны быть внесены в форму регистрации несоответствия так, как это показано в приведенном ниже примере.

Форма регистрации несоответствий
СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА

РЕГИСТРАЦИЯ НЕСООТВЕТСТВИЯ				
Наименование органа по сертификации систем менеджмента качества				
Орган по сертификации систем менеджмента качества ООО "Инфосертифик"				
Наименование проверяемой организации:	ОАО "ТЗТО"	Акт № 15-03	Дата 08.12 2005 г.	
НС № 15	Категория I (Значи-	Проверяемое Подраз-	Пункт ГОСТ Р ИСО 9001 –	Пункт документа СМК

	тельное)	деление Продовольственный отдел фирменного магазина	2001 (ИСО 9001:2000) 8.3. "Управление несоответствующей продукцией"	организации СТО СМК ТЗТО 8.3–2002 "Управление несоответствующей продукцией"
--	----------	---	--	---

Описание несоответствия: <i>Среди покупок, сделанных 7 декабря 2006 г., обнаружены банки с йогуртом с просроченной датой реализации.</i>	
Председатель комиссии <u>П.П. Петров</u> <small>подпись инициалы, фамилия</small>	аудитор (эксперт) <u>И.И. Иванов</u> <small>подпись инициалы, фамилия</small>
Планируемые корректирующие действия: 1) заместителю директора магазина Сидорову П.И. осуществлять более частые закупки меньших по объему партий йогуртов; 2) заведующему продовольственным отделом Васильевой Т.Н. провести дополнительный инструктаж работников торгового зала о порядке и периодичности контроля (проверки) имеющихся на прилавке продуктов с немедленной идентификацией и изъятием несоответствующей продукции.	
Срок выполнения: <u>14.12.2006</u> <small>дата</small>	Представитель проверяемой организации <u>П.И. Сидоров</u> <small>подпись инициалы, фамилия</small>
Оценка результативности корректирующих действий (проводит ОС) <i>Удовлетворительно</i>	
<u>18.12.2006</u> <small>дата</small>	Председатель комиссии (аудитор) <u>П.П. Петров</u> <small>подпись инициалы, фамилия</small>

4.2.2.2. О ВОЗМОЖНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ "ИНТЕРВЬЮ" И НАБЛЮДЕНИЙ ВО ВРЕМЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

При проведении реальных проверок аудитор на месте проводит наблюдения и интервью (задает вопросы и выслушивает ответы проверяемых), что позволяет ему принять правильное решение при классификации выявленного несоответствия. По аналогии с этим при проведении практических занятий слушателям может быть предоставлена возможность проводить "наблюдения" и "интервью", задавая вопросы преподавателю. Однако для уменьшения потерь времени методика проведения практических занятий обычно выбирается такая, когда на все вопросы слушатели получают ответы "в защиту" проверяемого подразделения (исходя из "презумпции невиновности"). Например, на вопрос: "Имеется ли в этом подразделении документированная процедура СТО СМК 8.3 – 2002?" – дается ответ: "Да, имеется". Аналогично, на вопрос: "Возможно, в документированной процедуре СТО СМК 4.2.3 – 2002 не прописана часть требований второго абзаца п. 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, а именно отсутствует требование подпункта г) об обеспечении наличия соответствующих версий документов в местах их применения?" – поступает ответ: "Это требование подпункта г) имеется в документированной процедуре СТО СМК 4.2.3 – 2002".

После установления договоренности со слушателями о том, какого характера ответы будут поступать на их вопросы, они успешно рассматривают предлагаемые их вниманию ситуации, оставаясь в рамках имеющейся формулировки ситуации без потерь времени на обсуждение возможных предположений.

В конце практических занятий, когда у обучаемых появляются определенные умения и навыки классификации несоответствий, бывает полезно рассмотреть 2–3 ситуации в условиях, когда "наблюдения" и "интервью" слушателей приводят к различным вариантам классификации несоответствий. В этом случае практическое занятие по существу превращается в некоторое подобие деловой игры.

4.2.2.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ВЫЯВЛЕННОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ ПО ТРЕБОВАНИЯМ ДОКУМЕНТАЦИИ СМК

В качестве примера рассмотрим ситуацию, имевшую место при проведении одной из внутренних проверок.

Ситуация 2

Описание ситуации. "На участке консервации и упаковки аудитор обнаружил документированные требования к упаковке, составленные и утвержденные техническим отделом, датированные 5 марта, в то время как заключенный 10 марта контракт установил новые требования к упаковке продукции".

Задание. Заполните форму регистрации несоответствий, ссылаясь на требования ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 или на требования документа СМК организации. Напишите план корректирующих действий и план выполнения мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

При рассмотрении подобных ситуаций обучаемые в большинстве случаев быстро находят решение, кажущееся им правильным. Это неверное решение обычно формулируется в виде предложения внести в форму регистрации несоответствий следующую правильную формулировку несоответствия: "На участке консервации и

упаковки используются устаревшие документированные требования к упаковке продукции", однако с неправильной классификацией этого несоответствия как "невыполнения требования подпункта г) второго абзаца п. 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001".

При рассмотрении этой и аналогичных ситуаций необходимо обратить внимание слушателей на то, что нельзя подпункт г) вырывать из текста второго абзаца п. 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, в котором записано следующее:

"Для определения необходимых средств управления должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая:

- а) проверку документов на адекватность до их выпуска;
- б) анализ и актуализацию по мере необходимости и переутверждение документов;
- в) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;
- г) обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- д) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- е) обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управление их рассылкой;
- ж) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей".

При внимательном чтении текста второго абзаца п. 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 становится очевидным, что предлагаемая слушателями классификация этого несоответствия по подпункту г) второго абзаца п. 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 была бы правильной, если бы в документированной процедуре СТО СМК ТЗТО 4.2.3 – 2002 отсутствовали требования подпункта г), текст которого приведен выше.

Принимая во внимание изложенную выше, в п. 2.2.2 данной статьи, договоренность о проведении практических занятий, обсуждаемую ситуацию 2 следует рассматривать, исходя из "презумпции невиновности проверяемой организации". При правильном ответе на задание по ситуации 2 имеющееся несоответствие должно быть сформулировано в форме для регистрации несоответствий в виде:

"На участке консервации и упаковки используются устаревшие документированные требования к упаковке продукции", так, как это обычно и предлагается слушателями, однако это несоответствие должно быть классифицировано как невыполнение требований документированной процедуры СТО СМК ТЗТО 4.2.3 – 2002 с указанием ее конкретного раздела, пункта и подпункта.

Намеченные корректирующие действия (в зависимости от причин, установленных при анализе обсуждаемого несоответствия) могут предусматривать, например, повторное обучение работников технического отдела, вовремя не обеспечивших замену старого документа на новый, или аналогичное обучение работников участка консервации и упаковки, если именно они допустили ошибку в работе.

Коррекция в данном случае может быть выполнена путем немедленного изъятия старых требований к упаковке и их замене на новый (актуальный, утвержденный) документ.

Во время проведения практических занятий слушатели рассматривают порядка 30 ситуаций, для каждой из них осуществляют классификацию несоответствий по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 или по требованиям внутренней документации СМК организации.

На одном из последних практических занятий слушатели знакомятся с опытом проведения реальных внутренних и внешних проверок, рассматривают элементы психологии поведения аудитора в проверяемом подразделении.

4.3. ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

После завершения программы проведения практических занятий слушатели участвуют в деловой игре, имитирующей процедуру проведения внутренней проверки. Если в организации имеется действующая СМК, то деловая игра проводится в одном из подразделений, например, в отделе (бюро) управления качеством.

При подготовке к проведению деловой игры из числа слушателей формируется несколько подгрупп внутренних аудиторов. Каждая подгруппа получает задание подготовить чек-листы с перечнем вопросов, которые должны быть заданы, и перечнем наблюдений, которые следует осуществить во время проверки ранее выбранного подразделения. При подготовке к предстоящей проверке слушатели каждой подгруппы по документации СМК выясняют идентификационные номера руководства по качеству, документированных процедур и рабочих инструкций, которые должны быть в наличии в проверяемом подразделении. После завершения подготовки к деловой игре одна из подгрупп получает задание провести внутреннюю проверку. Эта проверка обычно продолжается около одного часа.

Слушатели, вошедшие в состав других подгрупп, наблюдают за процессом проверки, записывая в блокнотах свои мнения о ходе деловой игры.

После завершения проверки проводится краткое обсуждение итогов деловой игры. При этом каждому слушателю предоставляется возможность высказать свое мнение об увиденном и, в том числе, высказать свои замечания и предложения по улучшению процедуры проверки. В частности, иногда поступают замечания, что члены подгруппы внутренних аудиторов забыли распределить обязанности между собой, все увлеклись и активно задавали вопросы проверяемым, но не был назначен человек, ответственный за ведение записей ответов и за регистрацию результатов наблюдений. В некоторых случаях слушатели-участники подгруппы внутренних аудиторов забывали хотя бы выборочно проверить идентификационные номера предъявленных им документов СМК. Заметная доля высказываний участников деловой игры была связана с рекомендациями о том, какие до-

полнительные вопросы следовало задать и какие наблюдения могли быть проведены. Часто предлагались улучшения формулировок записей, которые должны быть сделаны в формах для регистрации несоответствий, а иногда поступали предложения по изменению классификации выявленных несоответствий.

В случае, когда в организации еще нет действующей СМК, то с участием преподавателей на чистых листах бумаги формировались титульные листы руководства по качеству, документированных процедур и рабочих инструкций, которые должны быть в проверяемом подразделении. В этой ситуации одна из подгрупп, сформированных из слушателей, во время деловой игры выполняла обязанности внутренних аудиторов, а вторая подгруппа имитировала работу сотрудников проверяемого подразделения. Во вторую подгруппу обычно включали сотрудников, которые либо уже работают в отделе (бюро) управления качеством, либо планируются или могут быть переведены для работы в этот отдел.

Занятия по изложенной методике проводились на различных российских предприятиях, таких, как ОАО "Комсомолец", ОАО "Такф", ОАО "Талвис", "Мичуринский завод поршневых колец", Тверской экскаваторный завод "ТВЭКС", ОАО "ВНИИСТ" (г. Москва) и на ряде других. Типовая программа обучения обычно включала в себя разделы, приведенные в табл. 2.1. В ряде случаев по просьбе руководителей предприятий программа обучения дополнялась специфическими темами и вопросами, важными для конкретных заказчиков.

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ

Ответ на задание 2.1

Примерные вопросы [4]:

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

Планируемые наблюдения [4]:

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

Ответ на задание 2.2

Описание несоответствия [4]:

Продукты куплены в 18:00 7.12.2006. Среди банок с йогуртом обнаружены две штуки с маркировкой о сроке их использования до 6.12.2006.

Это является несоответствием п. 8.3 "Управление несоответствующей продукцией" (ГОСТ Р ИСО 9001-2001).

Корректирующие действия [4]:

1. Выставленные на продажу йогурты будут немедленно проверены, а оставшиеся с просроченными датами будут 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 зам. директора магазина выяснит возможность делать заказы на меньшие партии товаров, но с большей частотой.

5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

В главе приведены контрольные вопросы, примеры ситуаций, которые могут быть при проведении внутреннего аудита, а также задания для самостоятельной работы студентов. Ответы на вопросы, рассмотрение реальных ситуаций, выполнение заданий помогут студентам досконально изучить основные проблемы аудита.

5.1. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каким международным 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 конкретных 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. Какие требования предъявляются к личным качествам аудиторов?
 28. Перечислите общие требования к профессиональным умениям аудиторов.
 29. Из каких основных этапов состоит оценка аудиторов?
 30. Поясните взаимосвязь между стадиями оценки аудиторов, представленную на рис. 1.3.
 31. Какие существуют методы оценки аудиторов?
 32. Какие существуют критерии оценки аудиторов?
 33. Какие главные требования предъявляются к способностям аудиторов?
 34. Как аудитор должен общаться с проверяемым?
 35. Как аудитор должен проводить опрос (интервью) проверяемого?
 36. Расскажите о "шести друзьях аудитора".
 37. Какие слова часто называют "седьмым другом аудитора"?
 38. Что предполагает "проведение наблюдений" в ходе проверки?
 39. Что такое напористость?
 40. Должен ли аудитор обладать напористостью?
 41. Является ли напористость хорошим качеством аудитора?
 42. Почему аудитор должен уметь хорошо писать?
 43. Какие главные опасности подстерегают аудиторов при описании несоответствий?
 44. Перечислите основные страхи и заботы аудиторов.
 45. Через какие шесть этапов проходят сотрудники организации, приступившей к подготовке системы менеджмента к сертификации?
 46. Какой из этих шести этапов проявляется наиболее часто?
 47. Каким приемом пользуются аудиторы при беседе с проверяемым, отвечающим на прямые вопросы, но не желающим выдавать дополнительную информацию?
 48. Поясните особенности внутреннего аудита системы менеджмента.
 49. Какие задачи позволяют решать внутренний аудит системы менеджмента?
 50. Поясните достоинства внутреннего аудита, по сравнению с внешним аудитом.
 51. Поясните недостатки внутреннего аудита, по сравнению с внешним аудитом.
 52. Расскажите о семи организационных принципах внутреннего аудита системы менеджмента.
 53. Расскажите о типовой процедуре внутреннего аудита системы менеджмента.
 54. Поясните блок-схему процесса проведения аудита на месте, представленную на рис. 1.5.
 55. Расскажите о рекомендациях аудиторам по организации и технике беседы при опросе проверяемых.
 56. Какие основные типы вопросов могут быть использованы в практике внутреннего аудита?
 57. Какие два типа вопросов являются предпочтительными при проведении внутреннего аудита?

58. Какие четыре типа вопросов не рекомендуются при проведении внутреннего аудита?
 59. Какой тип вопроса является недопустимым при проведении как внешнего, так и внутреннего аудита?
 60. Должен ли аудитор, по завершении беседы с проверяемым подытожить результаты проверки?
 61. Расскажите об основах психологии поведения аудитора.

5.2. ПРИМЕРЫ СИТУАЦИЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ 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 включение прессы 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 ЦЗЛ 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, заложенным в нормативную документацию.

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 и внесении поправок в контракты.

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 старой политики в области качества, действовавшей ранее в системе качества по ГОСТ Р ИСО 9002-96.

Инженер И.И. Иванова не ответила на вопросы, касающиеся ее роли в выполнении политики в области качества. Начальник цеха пояснил, что инженер И.И. Иванова 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.

5.3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Выполните предложенные ниже задания:

Задание 1. Предложите текст 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).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 19011-2003. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
2. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин [и др.]. – М. : РИА "Стандарты и качество". – 2005. – 248 с.
3. Системы качества. Международные стандарты ИСО серии 9000 : в 3 т. – М., 1997.
4. Фокс, М.Дж. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Модуль RRC № 416 b / пер. с англ. ; под общей ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : Фонд "Европейский центр по качеству", 1999. – 131 с.
5. Настольная книга внутреннего аудитора / М.З. Свиткин, К.М. Рахлин, В.Д. Мацуга, О.Д. Дымкина. – СПб. : Изд-во СПб картфабрика ВСЕГЕИ, 1999. – 66 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования. – М. : ИПК "Издательство стандартов", 2004. – 26 с.
7. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции / А.В. Гличев. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2001. – 424 с.
8. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 248 с.
9. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин / под ред. О.П. Глудкина. – М. : Радио и связь, 1999. – 600 с.
10. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 272 с.
11. Никитин, В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. – СПб. : Питер, 2002. – 272 с.
12. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : ИПК "Издательство стандартов", 2004. – 30 с.
13. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М. : ИПК "Издательство стандартов", 2004. – 36 с.
14. Р 50.3.005-2003. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Временный порядок сертификации систем менеджмента качества на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000). – М. : ИПК "Издательство стандартов", 2003. – 58 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОГЛАСНО ГОСТ Р ИСО 9000-2001

Термины и определения (выдержки из третьего раздела ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь)

3. Термины и определения

Термин, определяемый в каком-либо другом месте настоящего раздела, выделен жирным шрифтом. За ним в скобках следует его порядковый номер. Такой выделенный жирным шрифтом термин может быть заменен в определении его собственным определением. Например:

- **продукция** (3.4.2) определена как "результат **процесса** (3.4.1)";

▪ **процесс** определен как "совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы".

Если термин "**процесс**" заменить его определением, то тогда:

• **продукция** становится "результатом совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы".

Если понятие имеет специальное значение в конкретном контексте, то область использования обозначается заключением в угловые скобки ⟨ ⟩ перед определением. Например, технический эксперт ⟨аудит⟩ (3.9.11).

3.1. Термины, относящиеся к качеству

3.1.1. **качество** – степень соответствия совокупности присущих **характеристик** (3.5.1) **требованиям** (3.1.2).

Примечания: * 1. Термин "качество" может применяться с такими прилагательными, как плохое, хорошее или отличное.

2. Термин "присущий" в отличие от термина "присвоенный" означает имеющийся в чем-то. Прежде всего это относится к постоянным характеристикам.

3.1.2. **требование** – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечания: 1. "Обычно предполагается" означает, что это общепринятая практика **организации** (3.3.1), ее **потребителей** (3.3.5) и других **заинтересованных сторон** (3.3.7), когда предполагаются рассматриваемые потребности или ожидания. 2. Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например требование к продукции, требование к менеджменту качества, требование потребителя. 3. Установленным является такое требование, которое определено, например в **документе** (3.7.2). 4. Требования могут выдвигаться различными заинтересованными сторонами.

3.1.3. **градация** – класс, сорт, категория или разряд, присвоенные различным **требованиям** (3.1.2) к качеству **продукции** (3.4.2), **процессов** (3.4.1) или **систем** (3.2.1), имеющих то же самое функциональное применение.

Пример: класс авиабилета или категория гостиницы в справочнике гостиниц.

Примечание. При определении требования к качеству градация обычно устанавливается.

3.1.4. **удовлетворенность потребителей** – восприятие потребителями степени выполнения их **требований** (3.1.2).

Примечания: 1. Жалобы потребителей являются показателем низкой удовлетворенности потребителей, однако их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворенность потребителей. 2. Даже если требования потребителей были с ними согласованы и выполнены, это не обязательно обеспечивает высокую удовлетворенность потребителей.

3.1.5. **возможности** – способность **организации** (3.3.1), **системы** (3.2.1) или **процесса** (3.4.1) производить **продукцию** (3.4.2), которая будет соответствовать **требованиям** (3.1.2) к этой продукции.

Примечание. Термины, относящиеся к возможностям процесса в области статистики, определены в ГОСТ Р 50779.11.

3.2. Термины, относящиеся к менеджменту

3.2.1. **система** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

3.2.2. **система менеджмента** – **система** (3.2.1) для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Примечание. Система менеджмента **организации** (3.3.1) может включать различные системы менеджмента, такие, как **система менеджмента качества** (3.2.3), система менеджмента финансовой деятельности или система менеджмента охраны окружающей среды.

3.2.3 **система менеджмента качества** – **система менеджмента** (3.2.2) для руководства и управления **организацией** (3.3.1) применительно к **качеству** (3.1.1).

3.2.4 **политика в области качества** – общие намерения и направление деятельности **организации** (3.3.1) в области **качества** (3.1.1), официально сформулированные **высшим руководством** (3.2.7).

Примечания: 1. Как правило, политика в области качества согласуется с общей политикой организации и обеспечивает основу для постановки **целей в области качества** (3.2.5). 2. Принципы менеджмента качества, изложенные в настоящем стандарте, могут служить основой для разработки политики в области качества.

3.2.5. **цели в области качества** – цели, которых добиваются или к которым стремятся в области **качества** (3.1.1).

Примечания: 1. Цели в области качества обычно базируются на **политике** организации **в области качества** (3.2.4). 2. Цели в области качества обычно устанавливаются для соответствующих функций и уровней **организации** (3.3.1).

3.2.6. **менеджмент** – скоординированная деятельность по руководству и управлению **организацией** (3.3.1).

Примечание. В английском языке термин "management" иногда относится к людям, т.е. к лицу или группе работников, наделенных полномочиями и ответственностью для руководства и управления организацией. Когда "management" используется в этом смысле, его следует всегда применять с определяющими словами с целью избежания путаницы с поня-

* Примечания приведены в редакции, отличной от ИСО 9000.

тием "management", определенным выше. Например не одобряется выражение "руководство должно ...", в то время как "**высшее руководство** (3.2.7) должно ..." – приемлемо.

3.2.7. **высшее руководство** – лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление **организацией** (3.3.1) на высшем уровне.

3.2.8. **менеджмент качества** – скоординированная деятельность по руководству и управлению **организацией** (3.3.1) применительно к **качеству** (3.1.1).

Примечание. Руководство и управление применительно к качеству обычно включает разработку **политики в области качества** (3.2.4) и **целей в области качества** (3.2.5), **планирование качества** (3.2.9), **управление качеством** (3.2.10), **обеспечение качества** (3.2.11) и **улучшение качества** (3.2.12).

3.2.9. **планирование качества** – часть **менеджмента качества** (3.2.8), направленная на установление **целей в области качества** (3.2.5) и определяющая необходимые операционные **процессы** (3.4.1) жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

Примечание. Разработка **планов качества** (3.7.5) может быть частью планирования качества.

3.2.10. **управление качеством** – часть **менеджмента качества** (3.2.8), направленная на выполнение **требований** (3.1.2) к качеству.

3.2.11. **обеспечение качества**: Часть **менеджмента качества** (3.2.8), направленная на создание уверенности, что **требования** (3.1.2) к качеству будут выполнены.

3.2.12. **улучшение качества** – часть **менеджмента качества** (3.2.8), направленная на увеличение способности выполнить **требования** (3.1.2) к качеству.

Примечание. Требования могут относиться к любым аспектам, таким, как **результативность** (3.2.14), **эффективность** (3.2.15) или **прослеживаемость** (3.5.4).

3.2.13. **постоянное улучшение** – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить **требования** (3.1.2).

Примечание. **Процесс** (3.4.1) установления целей и поиска возможностей улучшения является постоянным процессом, использующим **наблюдения аудита (проверки)** (3.9.6) и **заклучения по результатам аудита (проверки)** (3.9.7), анализ данных, **анализ** (3.8.7) со стороны руководства или другие средства и обычно ведущим к **корректирующим действиям** (3.6.5) или **предупреждающим действиям** (3.6.4).

3.2.14. **результативность** – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

3.2.15. **эффективность** – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

3.3. Термины, относящиеся к организации

3.3.1. **организация** – группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Примеры: компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли, ассоциация, а также их подразделения или комбинация из них.

Примечания: 1. Распределение обычно бывает упорядоченным. 2. Организация может быть государственной или частной. 3. Настоящее определение действительно применительно к стандартам на **системы менеджмента качества** (3.2.3). Термин "организация" определен иначе в руководстве ИСО/МЭК 2.

3.3.2. **организационная структура**: Распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками.

Примечания: 1. Распределение обычно бывает упорядоченным. 2. Официально оформленная организационная структура часто содержится в **руководстве по качеству** (3.7.4) или в **плане качества** (3.7.5) **проекта** (3.4.3). 3. Область применения организационной структуры может включать соответствующие взаимодействия с внешними **организациями** (3.3.1).

3.3.3. **инфраструктура** (организация) – совокупность зданий, оборудования и служб обеспечения, необходимых для функционирования **организации** (3.3.1).

3.3.4. **производственная среда**: Совокупность условий, в которых выполняется работа.

Примечание. Условия включают физические, социальные, психологические и экологические факторы (такие, как температура, системы признания и поощрения, эргономика и состав атмосферы).

3.3.5. **потребитель** – **организация** (3.3.1) или лицо, получающие **продукцию** (3.4.2). Примеры: клиент, заказчик, конечный пользователь, розничный торговец, бенефициар и покупатель.

Примечание. Потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

3.3.6. **поставщик** – **организация** (3.3.1) или лицо, предоставляющие **продукцию** (3.4.2). Примеры: производитель, оптовик, предприятие розничной торговли или продавец продукции, исполнитель услуги, поставщик информации.

Примечания: 1. Поставщик может быть внутренним или внешним по отношению к организации. 2. В контрактной ситуации поставщика иногда называют "подрядчиком".

3.3.7. **заинтересованная сторона** – лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе **организации** (3.3.1).

Примеры: **потребители** (3.3.5), владельцы, работники организации, **поставщики** (3.3.6), банкиры, ассоциации, партнеры или общество.

Примечание. Группа может состоять из организации, ее части или из нескольких организаций.

3.4. Термины, относящиеся к процессам и продукции

3.4.1. **процесс** – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Примечания: 1. Входами к процессу обычно являются выходы других процессов. 2. Процессы в **организации** (3.3.1), как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности. 3. Процесс, в котором подтверждение **соответствия** (3.6.1) конечной **продукции** (3.4.2) затруднено или экономически нецелесообразно, часто относят к "специальному процессу".

3.4.2. **продукция** – результат **процесса** (3.4.1).

Примечания: 1. Имеются четыре общие категории продукции:

- услуги (например, перевозки);
- программные средства (например, компьютерная программа, словарь);
- технические средства (например, узел двигателя);
- перерабатываемые материалы (например, смазка).

Многие виды продукции содержат элементы, относящиеся к различным общим категориям продукции. Отнесение продукции к услугам, программным или техническим средствам или перерабатываемым материалам зависит от преобладающего элемента.

Например, поставляемая продукция "автомобиль" состоит из технических средств (например, шин), перерабатываемых материалов (горючее, охлаждающая жидкость), программных средств (программное управление двигателем, инструкция водителю) и услуги (разъяснения по эксплуатации, даваемые продавцом).

2. Услуга является результатом, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии **поставщика** (3.3.6) и **потребителя** (3.3.5), она, как правило, нематериальна. Предоставление услуги может включать, к примеру, следующее:

- деятельность, осуществленную на поставленной потребителем материальной продукции (например, автомобиль, нуждающийся в ремонте);
- деятельность, осуществленную на поставленной потребителем нематериальной продукции (например, заявление о доходах, необходимое для определения размера налога);
- предоставление нематериальной продукции (например, информации в смысле передачи знаний);
- создание благоприятных условий для потребителей (например, в гостиницах и ресторанах).

Программное средство содержит информацию и обычно является нематериальным, может также быть в форме подходов, операций или **процедуры** (3.4.5).

Техническое средство, как правило, является материальным, и его количество выражается исчисляемой **характеристикой** (3.5.1). Перерабатываемые материалы обычно являются материальными, и их количество выражается непрерывной характеристикой. Технические средства и перерабатываемые материалы часто называются товарами.

3.4.3. **Обеспечение качества** (3.2.11) направлено, главным образом, на предполагаемую продукцию.

3.4.4. **проект** – уникальный **процесс** (3.4.1), состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным **требованиям** (3.1.2), включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Примечания: 1. Отдельный проект может быть частью структуры более крупного проекта. 2. В некоторых проектах цели совершенствуются, а **характеристики** (3.5.1) продукции определяются, соответственно, по мере развития проекта. 3. Выходом проекта может быть одно изделие или несколько единиц **продукции** (3.4.2). 4. Адаптировано из ИСО 10006.

3.4.5. **проектирование и разработка** – совокупность **процессов** (3.4.1), переводящих **требования** (3.1.2) в установленные **характеристики** (3.5.1) или **нормативную и техническую документацию** (3.7.3) на **продукцию** (3.4.2), **процесс** (3.4.1) или **систему** (3.2.1).

Примечания: 1. Термины "проектирование" и "разработка" иногда используют как синонимы, а иногда – для определения различных стадий процесса проектирования и разработки в целом. 2. Для обозначения объекта проектирования и разработки могут применяться определяющие слова (например, проектирование и разработка продукции или проектирование и разработка процесса).

3.4.6. **процедура** – установленный способ осуществления деятельности или **процесса** (3.4.1).

Примечания: 1. Процедуры могут быть документированными или не документированными. 2. Если процедура документирована, часто используется термин "письменная процедура" или "документированная процедура". **Документ** (3.7.2), содержащий процедуру, может называться "документированная процедура".

3.5. Термины, относящиеся к характеристикам

3.5.1. **характеристика** – отличительное свойство.

Примечания: 1. Характеристика может быть собственной или присвоенной. 2. Характеристика может быть качественной или количественной.

3. Существуют различные классы характеристик, такие, как:

- физические (например, механические, электрические, химические или биологические характеристики);
- органолептические (например, связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом);

- этические (например, вежливость, честность, правдивость);
- временные (например, пунктуальность, безотказность, доступность);
- эргономические (например, физиологические характеристики или связанные с безопасностью человека);
- функциональные (например, максимальная скорость самолета).

3.5.2. **характеристика качества** – присущая **характеристика (3.5.1) продукции (3.4.2), процесса (3.4.1) или системы (3.2.1)**, вытекающая из **требования (3.1.2)**.

Примечания: 1. "Присущая" означает имеющаяся в чем-то. Прежде всего, это относится к постоянной характеристике. 2. Присвоенные характеристики продукции, процесса или системы (например, цена продукции, владелец продукции) не являются характеристиками качества этой продукции, процесса или системы.

3.5.3. **надежность** – собирательный термин, применяемый для описания свойства готовности и влияющих на него свойств безотказности, ремонтпригодности и обеспеченности технического обслуживания и ремонта.

Примечание. Надежность применяется только для общего нечисленного описания свойства. [МЭК 60050-191:1990].

3.5.4. **прослеживаемость** – возможность проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается.

Примечания: 1. При рассмотрении **продукции (3.4.2)** прослеживаемость может относиться к:

- происхождению материалов и комплектующих;
- истории обработки;
- распределению и местонахождению продукции после поставки.

2. В области метрологии определение, приведенное в VIM-1993, 6.10, является принятым.

3.6. Термины, относящиеся к соответствию.

3.6.1. **соответствие** – выполнение **требования (3.1.2)**.

Примечания: 1. Настоящее определение согласуется с приведенным в Руководстве ИСО/МЭК 2, но отличается от него формулировкой, чтобы соответствовать концепции ИСО 9000. 2. В английском языке термин "conformance" является синонимом, но он вызывает возражения.

3.6.2. **несоответствие** – невыполнение **требования (3.1.2)**.

3.6.3. **дефект** – невыполнение **требования (3.1.2)**, связанного с предполагаемым или установленным использованием.

Примечания: 1. Различие между понятиями дефект и **несоответствие (3.6.2)** является важным, так как имеет подтекст юридического характера, связанный с вопросами ответственности за качество продукции. Следовательно, термин "дефект" надо использовать чрезвычайно осторожно. 2. Использование, предполагаемое **потребителем (3.3.5)**, может зависеть от характера информации, такой, как инструкции по использованию и техническому обслуживанию, предоставляемые **поставщиком (3.3.6)**.

3.6.4. **предупреждающее действие** – действие, предпринятое для устранения причины потенциального **несоответствия (3.6.2)** или другой потенциально нежелательной ситуации.

Примечания: 1. У потенциального несоответствия может быть несколько причин. 2. Предупреждающее действие предпринимается для предотвращения возникновения события, тогда как **корректирующее действие (3.6.5)** – для предотвращения повторного возникновения события.

3.6.5. **корректирующее действие** – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного **несоответствия (3.6.2)** или другой нежелательной ситуации.

Примечания: 1. У несоответствия может быть несколько причин. 2. Корректирующее действие предпринимается для предотвращения повторного возникновения события, тогда как **предупреждающее действие (3.6.4)** – для предотвращения возникновения события. 3. Существует различие между **коррекцией (3.6.6)** и корректирующим действием.

3.6.6. **коррекция** – действие, предпринятое для устранения обнаруженного **несоответствия (3.6.2)**.

Примечания: 1. Коррекция может осуществляться в сочетании с **корректирующим действием (3.6.5)**. 2. Коррекция может включать, например, **переделку (3.6.7)** или **снижение градации (3.6.8)**.

3.6.7. **переделка** – действие, предпринятое в отношении несоответствующей **продукции (3.4.2)**, с тем чтобы она соответствовала **требованиям (3.1.2)**.

Примечание. В отличие от переделки, **ремонт (3.6.9)** может воздействовать на части несоответствующей продукции или изменять их.

3.6.8. **снижение градации** – изменение **градации (3.1.3)** несоответствующей **продукции (3.4.2)**, чтобы она соответствовала **требованиям (3.1.2)**, отличным от исходных.

3.6.9. **ремонт** – действие, предпринятое в отношении несоответствующей **продукции (3.4.2)**, чтобы сделать ее приемлемой для предполагаемого использования.

Примечания: 1. Ремонт включает действие по исправлению, предпринятое в отношении ранее соответствовавшей продукции для ее восстановления с целью использования, например, как часть технического обслуживания. 2. В отличие от **переделки (3.6.7)**, ремонт может воздействовать на отдельные части несоответствующей продукции или изменять их.

3.6.10. **утилизация несоответствующей продукции** – действие в отношении несоответствующей **продукции** (3.4.2), предпринятое для предотвращения ее первоначального предполагаемого использования.

Примеры: переработка, уничтожение.

Примечание. В ситуации с несоответствующей услугой применение предотвращается посредством прекращения услуги.

3.6.11. **разрешение на отклонение** – разрешение на использование или **выпуск** (3.6.13) **продукции** (3.4.2), которая не соответствует установленным **требованиям** (3.1.2).

Примечание. Разрешение на отклонение обычно распространяется на поставку продукции с несоответствующими **характеристиками** (3.5.1) для установленных согласованных ограничений по времени или количеству данной продукции.

3.6.12. **разрешение на отступление**: Разрешение на отступление от исходных установленных **требований** (3.1.2) к **продукции** (3.4.2) до ее производства.

Примечание. Разрешение на отступление, как правило, дается на ограниченное количество продукции или период времени, а также для конкретного использования.

3.6.13. **выпуск** – разрешение на переход к следующей стадии **процесса** (3.4.1).

Примечание. В английском языке, в контексте компьютерных программных средств, термином "release" часто называют версию самих программных средств.

3.7. Термины, относящиеся к документации

3.7.1. **информация** – значимые данные.

3.7.2. **документ – информация** (3.7.1) и соответствующий носитель.

Примеры: **записи** (3.7.6), **нормативная и техническая документация** (3.7.3), процедурный документ, чертеж, отчет, стандарт.

Примечания: 1. Носитель может быть бумажным, магнитным, электронным или оптическим компьютерным диском, фотографией или эталонным образцом, или комбинацией из них. 2. Комплект документов, например технических условий и записей, часто называется "документацией".

3. Некоторые **требования** (3.1.2) (например, требование к разборчивости) относятся ко всем видам документов, однако могут быть иные требования к техническим условиям (например, требование к управлению пересмотрами) и записям (например, требование к восстановлению).

3.7.3. **нормативная и техническая документация – документы** (3.7.2), устанавливающие **требования** (3.1.2).

Примечания: 1. Нормативные документы могут относиться к деятельности (например, документированная процедура, технологическая документация на процесс или методику испытаний) или **продукции** (3.4.2) (например, технические условия на продукцию, эксплуатационная документация и чертежи). 2. Термин дан в редакции, отличной от приведенной в ИСО 9000, в соответствии с терминологией, принятой в Российской Федерации.

3.7.4. **руководство по качеству – документ** (3.7.2), определяющий **систему менеджмента качества** (3.2.3) **организации** (3.3.1).

Примечание. Руководства по качеству могут различаться по форме и детальности изложения, исходя из соответствия размеру и сложности организации.

3.7.5. **план качества – документ** (3.7.2), определяющий, какие **процедуры** (3.4.5) и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному **проекту** (3.4.3), **продукции** (3.4.2), **процессу** (3.4.1) или контракту.

Примечания: 1. Эти процедуры обычно включают те процедуры, которые имеют ссылки на процессы менеджмента качества и процессы производства продукции. 2. План качества часто содержит ссылки на разделы **руководства по качеству** (3.7.4) или документированные процедуры. 3. План качества, как правило, является одним из результатов **планирования качества** (3.2.9).

3.7.6. **запись – документ** (3.7.2), содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

Примечания: 1. Записи могут использоваться, например, для документирования **прослеживаемости** (3.5.4), свидетельства проведения **верификации** (3.8.4), и **предупреждающих действий** (6.4), и **корректирующих действий** (3.6.5). 2. Обычно пересмотры записей не нуждаются в управлении.

3.8. Термины, относящиеся к оценке

3.8.1. **объективное свидетельство** – данные, подтверждающие наличие или истинность чего-либо.

Примечание. Объективное свидетельство может быть получено путем наблюдения, измерения, **испытания** (3.8.3) или другими способами.

3.8.2. **контроль** – процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой. [Руководство ИСО/МЭК 2].

3.8.3. **испытание** – определение одной или нескольких **характеристик** (3.5.1), согласно установленной **процедуре** (3.4.5).

3.8.4. **верификация** – подтверждение на основе представления **объективных свидетельств** (3.8.1) того, что установленные **требования** (3.1.2) были выполнены.

Примечания: 1. Термин "верифицировано" используется для обозначения соответствующего статуса. 2. Деятельность по подтверждению может включать:

- осуществление альтернативных расчетов;
- сравнение **научной и технической документации** (3.7.3) по новому проекту с аналогичной документацией по апробированному проекту;
- проведение **испытаний** (3.8.3) и демонстраций;
- анализ документов до их выпуска.

3.8.5. **валидация** – подтверждение на основе представления **объективных свидетельств** (3.8.1) того, что **требования** (3.1.2), предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены.

Примечания: 1. Термин "подтверждено" используется для обозначения соответствующего статуса. 2. Условия применения могут быть реальными или смоделированными.

3.8.6 **процесс квалификации** – процесс (3.4.1) демонстрации способности выполнить установленные **требования** (3.1.2).

Примечания: 1. Термин "квалифицирован" используется для обозначения соответствующего статуса. 2. Квалификация может распространяться на работников, **продукцию** (3.4.2), процессы или **системы** (3.2.1).

Пример: квалификация аудиторов (экспертов по сертификации систем качества), квалификация материала.

3.8.7. **анализ** – деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, **результативности** (3.2.14) рассматриваемого объекта для достижения установленных целей.

Примечание. Анализ может также включать определение **эффективности** (3.2.15).

Примеры: анализ со стороны руководства, анализ проектирования и разработки, анализ требований потребителей и анализ несоответствий.

3.9. Термины, относящиеся к аудиту (проверке)

3.9.1. **аудит (проверка)** – систематический, независимый и документированный **процесс** (3.4.1) получения **свидетельств аудита (проверки)** (3.9.4) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных **критериев аудита (проверки)** (3.9.3).

Примечание. Внутренние аудиты (проверки), иногда называемые "аудиты (проверки) первой стороной", проводятся обычно самой **организацией** (3.3.1) или от ее имени для внутренних целей могут служить основанием для декларации о **соответствии** (3.6.1).

Внешние аудиты (проверки) включают аудиты, обычно называемые "аудиты (проверки) второй стороной" или "аудиты (проверки) третьей стороной".

Аудиты (проверки) второй стороной проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности организации, например, потребителями или другими лицами от их имени.

Аудиты (проверки) третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями. Эти организации осуществляют сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям, например, требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001.

Если **системы менеджмента** (3.2.2) качества и охраны окружающей среды вместе подвергаются аудиту (проверке), это называется "комплексным аудитом".

Если две или несколько организаций проводят совместно аудит (проверку) **проверяемой организации** (3.9.8), это называется "совместным аудитом".

3.9.2. **программа аудита (проверки)** – совокупность одного или нескольких **аудитов (проверок)** (3.9.1), запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

3.9.3. **критерии аудита (проверки)** – совокупность политики, **процедур** (3.4.5) или **требований** (3.1.2), которые применяются в виде ссылок.

3.9.4. **свидетельство аудита (проверки)** – **записи** (3.7.6), изложение фактов или другая **информация** (3.7.1), относящаяся к **критериям аудита (проверки)** (3.9.3), которые могут быть перепроверены.

Примечание. Свидетельство аудита (проверки) может быть качественным или количественным.

3.9.5. **наблюдения аудита (проверки)** – результат оценки **свидетельства аудита (проверки)** (3.9.4) в зависимости от **критериев аудита (проверки)** (3.9.3).

Примечание. Наблюдения аудита (проверки) могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита (проверки) или на возможности улучшения.

3.9.6. **заключения по результатам аудита (проверки)** – выходные данные **аудита** (3.9.1), предоставленные **группой по аудиту (проверке)** (3.9.10) после рассмотрения целей аудита и всех наблюдений **аудита** (3.9.5).

3.9.7. **заказчик аудита (проверки)** – **организация** (3.3.1) или лицо, заказавшие **аудит (проверку)** (3.9.1).

3.9.8. **проверяемая организация** – **организация** (3.3.1), подвергающаяся **аудиту (проверке)** (3.9.1).

3.9.9* **аудитор** – лицо, обладающее **компетентностью** (3.9.12) для проведения **аудита (проверки)** (3.9.1).

3.9.10* **группа по аудиту (проверке)** – один или несколько **аудиторов** (3.9.9), проводящих **аудит (проверку)** (3.9.1).

* Пункт приведен в редакции, отличной от ИСО 9000.

Примечания: 1. Один из аудиторов в группе по аудиту (проверке), как правило, назначается руководителем группы. 2. Группа по аудиту может включать стажеров и, в случае необходимости, **технических экспертов** (3.9.11). 3. В работе группы могут принимать участие наблюдатели без полномочий членов группы по аудиту.

3.9.11.* **технический эксперт** – <аудит> лицо, обладающее специальными знаниями или опытом применительно к объекту, подвергаемому аудиту.

Примечания: 1. Специальные знания или опыт включают знания или опыт применительно к **организации** (3.3.1), **процессу** (3.4.1) или деятельности, подвергаемым аудиту, а также знание языка и культуры страны, где проводится аудит. 2. Технический эксперт не имеет полномочий **аудитора** (3.9.9) в **группе по аудиту (проверке)** (3.9.10).

3.9.12. **компетентность** – выраженная способность применять свои знания и умение.

3.10. Термины, относящиеся к обеспечению качества процессов измерения

3.10.1. **система управления измерениями** – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов, необходимых для достижения **метрологического подтверждения пригодности** (3.10.3) и постоянного управления **процессами измерения** (3.10.2).

3.10.2. **процесс измерения** – совокупность операций для установления значения величины.

3.10.3. **метрологическое подтверждение пригодности** – совокупность операций, необходимая для обеспечения соответствия **измерительного оборудования** (3.10.4) **требованиям** (3.1.2), отвечающим его назначению.

Примечания: 1. Metroлогическое подтверждение пригодности обычно включает калибровку или **верификацию** (3.8.4), любую необходимую юстировку или **ремонт** (3.6.9) и последующую перекалибровку, сравнение с метрологическими требованиями для предполагаемого использования оборудования, а также требуемое пломбирование и маркировку. 2. Metroлогическое подтверждение пригодности не выполнено до тех пор, пока пригодность измерительного оборудования для использования по назначению не будет продемонстрирована и задокументирована. 3. Требования к использованию по назначению включают такие характеристики, как диапазон, разрешающая способность, максимально допустимые погрешности и т.д. 4. Требования к метрологическому подтверждению пригодности обычно отличаются от требований на продукцию и в них не регламентируются.

3.10.4. **измерительное оборудование** – средства измерения, программные средства, эталоны, стандартные образцы, вспомогательная аппаратура или комбинация из них, необходимые для выполнения **процесса измерения** (3.10.2).

3.10.5. **метрологическая характеристика** – отличительная особенность, которая может повлиять на результаты измерения.

Примечания: 1. **Измерительное оборудование** (3.10.4) обычно имеет несколько метрологических характеристик. 2. Metroлогические характеристики могут быть предметом калибровки.

3.10.6. **метрологическая служба** – организационная структура, несущая ответственность за определение и внедрение **системы управления измерениями** (3.10.1).

Приложение Б

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СОГЛАСНО ФЭ
"О ТЕХНИЧЕСКОМ РЕГУЛИРОВАНИИ".
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕРМИНЫ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА ОТ 27 ДЕКАБРЯ 2002 ГОДА
"О ТЕХНИЧЕСКОМ РЕГУЛИРОВАНИИ" [2]

Статья 2. Основные понятия

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

аккредитация – официальное признание органом по аккредитации компетентности физического или юридического лица выполнять работы в определенной области оценки соответствия;

безопасность продукции, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации (далее – безопасность) – состояние, при котором отсутствует недопустимый риск, связанный с причинением вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений;

ветеринарно-санитарные и фитосанитарные меры – обязательные для исполнения требования и процедуры, устанавливаемые в целях защиты от рисков, возникающих в связи с проникновением, закреплением или распространением вредных организмов, заболеваний, переносчиков болезней или болезнетворных организмов, в том числе в случае переноса или распространения их животными и (или) растениями, с продукцией, грузами, материалами, транспортными средствами, с наличием добавок, загрязняющих веществ, токсинов, вредителей, сорных растений, болезнетворных организмов, в том числе с пищевыми продуктами или кормами, а также обязательные для исполнения требования и процедуры, устанавливаемые в целях предотвращения иного, связанного с распространением вредных организмов, ущерба;

декларирование соответствия – форма подтверждения соответствия продукции требованиям технических регламентов;

декларация о соответствии – документ, удостоверяющий соответствие выпускаемой в обращение продукции требованиям технических регламентов;

заявитель – физическое или юридическое лицо, осуществляющее обязательное подтверждение соответствия;

знак обращения на рынке – обозначение, служащее для информирования приобретателей о соответствии выпускаемой в обращение продукции требованиям технических регламентов;

знак соответствия – обозначение, служащее для информирования приобретателей о соответствии объекта сертификации требованиям системы добровольной сертификации или национальному стандарту;

идентификация продукции – установление тождественности характеристик продукции ее существенным признакам;

контроль (надзор) за соблюдением требований технических регламентов – проверка выполнения юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем требований технических регламентов к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации и принятие мер по результатам проверки;

международный стандарт – стандарт, принятый международной организацией;

национальный стандарт – стандарт, утвержденный национальным органом Российской Федерации по стандартизации;

орган по сертификации – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, аккредитованные в установленном порядке для выполнения работ по сертификации;

оценка соответствия – прямое или косвенное определение соблюдения требований, предъявляемых к объекту;

подтверждение соответствия – документальное удостоверение соответствия продукции или иных объектов, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров;

продукция – результат деятельности, представленный в материально-вещественной форме и предназначенный для дальнейшего использования в хозяйственных и иных целях;

риск – вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда;

сертификация – форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров;

сертификат соответствия – документ, удостоверяющий соответствие объекта требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров;

система сертификации – совокупность правил выполнения работ по сертификации, ее участников и правил функционирования системы сертификации в целом;

стандарт – документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг. Стандарт также может содержать требования к терминологии, символике, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения;

стандартизация – деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг;

техническое регулирование – правовое регулирование отношений в области установления, применения и исполнения обязательных требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, а также в области установления и применения на добровольной основе требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг и правовое регулирование отношений в области оценки соответствия;

технический регламент – документ, который принят международным договором Российской Федерации, ратифицированным в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, или федеральным законом, или указом Президента Российской Федерации, или постановлением Правительства Российской Федерации, и устанавливает обязательные для применения и исполнения требования к объектам технического регулирования (продукции, в том числе зданиям, строениям и сооружениям, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации);

форма подтверждения соответствия – определенный порядок документального удостоверения соответствия продукции или иных объектов, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг требованиям технических регламентов, положениям *стандартов* или условиям договоров.

Матрица распределения ответственности за управление процессом "Внутренний аудит"

Выполняемая функция	Должностные лица						
	Генеральный директор	Представитель руководства по качеству	Начальник ОУК	Главный аудитор	Аудиторы	Руководители проверяемых подразделений	Инженер по качеству
1. Подбор и обучение членов группы по проверке		Р	И				
2. Разработка годового плана внутренних аудитов			Р				И
3. Назначение главного аудитора			Р				
4. Назначение аудиторов			У	Р	И		
5. Разработка аудит-плана				Р	У		И
6. Подготовка к проверке				Р	И	У	
7. Проведение проверки				Р	И	У	
8. Оформление отчета о результатах проверки		У	У	Р	И		
9. Анализ отчета	Р	И	У	У	У		
10. Выполнение корректирующих действий						Р	
11. Контроль выполнения корректирующих действий				Р	И	У	
12. Анализ процесса			Р	И		У	

Р – руководит деятельностью и принимает окончательное решение по управлению процессом, возложена ответственность за конечные результаты; И – исполняет, обобщает результаты, готовит и обосновывает проекты решений, возложена ответственность за своевременность и качество подготовки решений; У – принимает участие в подготовке решений в рамках своей компетенции, несет ответственность за обоснование своих предложений, исполняет принятое решение и возложена ответственность за своевременность и качество исполнения в рамках своей компетенции.

Приложение Г
(обязательное)

СПЕЦИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССА "ВНУТРЕННИЙ АУДИТ"
(ИЗМ. № 1)

Цель процесса	Получение свидетельств эффективности и результативности функционирования системы менеджмента качества	
Владелец процесса	Начальник ОУК	
Процесс вышестоящего уровня	Мониторинг и измерение	
Входы процесса	Результаты анализа со стороны руководства; финансовые средства; контроль за выполнением внешней нормативной документации, документов СМК, управление записями; квалифицированный персонал	
Выходы процесса	Результаты внутреннего аудита	
Требования к входам	СТП СМК 02-В2.2-01-2003, СТП СМК 02-В5.3-01-2003, СТП СМК 02-В1.1-01-2003, СТП СМК 02-В1.2-01-2003, СТП СМК 02-В 5.1-01-2003	
Требования к выходам	СТП СМК 02-С 4.1.2-01-2003	
Поставщики процесса	Подразделения предприятия, внешние организации	
Потребители процесса	Руководство предприятия, подразделения	
Основные ресурсы	Инфраструктура (программные средства), подготовленные кадры.	
Контролируемые параметры*	Выполнение требований нормативной документации СМК	100 %
	Выполнение корректирующих или предупреждающих действий по результатам предыдущего анализа	100 %
	Проведение запланированных внутренних проверок за год	100 %
	Обеспечение контроля за устранением несоответствий, выявленных в ходе проведения внутренней (внешней) проверки	100 %
Периодичность контроля	Не реже одного раза в год	
Методы измерения параметров процесса	Анализ, обследование	

*1. Каждое зафиксированное невыполнение требования нормативной документации СМК снижает средний процент функционирования СМК в подразделении на 10 %.

2. Если полученное значение оценки попадает в интервал:

— от 0 до 30 % – это означает, что система менеджмента качества не функционирует и требует оперативного вмешательства высшего руководства;

- от 30 % до 60 % – это означает, что система менеджмента качества функционирует не результативно и требует проведения значительных корректирующих действий со стороны руководителя подразделения;
- от 60 % до 90 % – это означает, что система менеджмента качества функционирует результативно и требует проведения незначительных корректирующих действий со стороны руководителя подразделения;
- от 90 % до 100 % – это означает, что система менеджмента качества функционирует эффективно, но требует проведения предупреждающих действий со стороны руководителя подразделения;
- 100 % – это означает, что система менеджмента качества функционирует эффективно и не требует проведения каких-либо действий.

ЛИСТ УЧЕТА ИЗМЕНЕНИЙ

Изменение	Дата	Страницы с изменениями	Перечень измененных пунктов
№ 1	16.01.04 г.	стр. 8	Приложение В

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ПРОВЕРКИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И/ИЛИ СИСТЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	4
1.1. Принципы аудита	4
1.2. Виды и цели аудитов (проверок)	5
1.3. Этапы проверок систем менеджмента	7
2. ТРЕБОВАНИЯ К АУДИТОРАМ	21
2.1. Квалификационные требования, предъявляемые к аудиторам	21

2.2. Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента	22
2.3 Общие требования к образованию, опыту работы и подготовке в качестве аудитора и руководителя аудиторской группы	25
2.4. Требования к персональным (личным) качествам аудиторов	28
2.5. Требования к профессиональным умениям аудитора	29
2.6. Оценка аудитора	30
2.7. Требования к способностям аудиторов	35
2.8. Страхи и заботы аудиторов и проверяемых	40
3. ОСОБЕННОСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА	42
3.1. Достоинства и недостатки внутреннего аудита, в сравнении с внешним аудитом	42
3.2. Организационные принципы внутреннего аудита систем менеджмента	44
3.3. Проведение внутреннего аудита системы менеджмента качества и/или системы экологического менеджмента	44
3.4. Рекомендации аудиторам по организации и технике беседы при опросе	47
3.5. Психология поведения аудитора	49
4. ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ И ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	53
4.1. Содержание программы переподготовки специалистов	53
4.2. Методика проведения практических занятий	55
4.3. Проведение деловой игры	64
5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	67
5.1. Контрольные вопросы	67
5.2. Примеры ситуаций, которые могут быть при проведении внутреннего аудита	69
5.3. Задания для самостоятельной работы	71
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

Приложение Д
(обязательное)

Карта процесса "Внутренний аудит"

Наименование действия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Согласование	Регламентирующий документ	Записи
1. Разработка годового плана проведения внутренних проверок на следующий год	До 1 декабря текущего года	Инженер по качеству	Представитель руководства по качеству	СТП СМК 02–С4.1.2–01–2003	Годовой план внутренних проверок

2. Подача служебной записки на проведение внеплановой внутренней проверки.	В соответствии со сложившимися обстоятельствами	Руководитель, подавший служебную записку	Начальник ОУК	СТП СМК 02–С4.1.2–01–2003	Служебная записка
3. Подготовка распоряжения о проведении проверки	За неделю до начала проверки	Инженер по качеству	Начальник ОУК	–	Распоряжение
4. Формирование и распределение работ внутри аудиторской группы	После выполнения действия 3	Главный аудитор	–	ИСО 10011–2	–
5. Разработка аудит-плана конкретного аудита	После выполнения действия 4	Инженер по качеству	Начальник ОУК	СТП СМК 02–С4.1.2–01–2003	Аудит-план
6. Передача аудит-плана в подразделение	За пять дней до начала проверки	Инженер по качеству	–	–	–
7. Проведение вводного совещания	В первый день проведения проверки	Главный аудитор	–	–	–
8. Обследование объекта аудита	В соответствии с аудит-планом	Аудитор	–	–	–
9. Составление протокола и акта	Немедленно после проверки	Аудитор	С руководителем подразделения	–	Протокол и акт

Продолжение табл.

Наименование действия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Согласование	Регламентирующий документ	Записи
10. Разработка корректирующих мероприятий (если это необходимо)	После выполнения действия 8	Руководитель аудируемого подразделения	Аудитор	СТП СМК 02–В4.3–01–2003	Протокол
11. Проведение заключительного совещания	В последний день проведения проверки	Главный аудитор	–	–	–
12. Составление итогового отчета по аудиту	В течение недели после завершения аудита	Инженер по качеству	Начальник ОУК	–	Итоговый отчет
13. Предоставление итогового отчета руководителю предприятия	После выполнения действия 11	Представитель руководства по качеству	–	–	–
14. Регистрация результатов аудита	После выполнения действия 10	Инженер по качеству	–	–	Журнал регистрации несоответствий
15. Выполнение корректирующих мероприятий (если это необходимо)	В соответствии с установленным сроком.	Руководитель аудируемого подразделения	–	–	–
16. Проверка выполнения корректирующих мероприятий (если это необходимо)	По истечению срока выполнения корректирующих мероприятий	Аудитор	Руководитель аудируемого подразделения	–	Отметка в протоколе
17. Принятие решения по результатам проведенных корректирующих мероприятий (несоответствия устранены?)	После выполнения действия 15	Аудитор	Руководитель аудируемого подразделения	–	–

Продолжение табл.

Наименование действия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Согласование	Регламентирующий документ	Записи
18. Регистрация результатов проверки проведения корректирующих мероприятий	После выполнения действия 16	Инженер по качеству	–	–	Журнал регистрации несоответствий, протокол

19. Информирование начальника отдела управления качеством	После выполнения действия 17	Главный аудитор	Аудитор	–	Служебная записка
20. Анализ причин невыполнения корректирующих мероприятий	После выполнения действия 18	Начальник ОУК	Руководитель аудируемого подразделения	–	–
21. Принятие решения по результатам проведенного анализа (несоответствие будет устранено?)	После выполнения действия 19	Начальник ОУК	–	–	–
22. Доведения до сведения генерального директора	После выполнения действия 20	Начальник ОУК	Руководитель аудируемого подразделения	–	Служебная записка
23. Принятие решения об административном взыскании	В течение недели после подачи служебной записки	Генеральный директор	–	–	Приказ
24. Анализ процесса внутренней проверки	После выполнения действия 17	Начальник ОУК	Главный аудитор	СТП СМК 02–С 4.1.2–01–2003	–
25. Принятие решения по результатам проведенного анализа (процесс требует корректирующих действий)	После выполнения действия 23	Начальник ОУК	–	–	–
26. Проведение корректирующих действий	После выполнения действия 24	Начальник ОУК	–	СТП СМК 02–В4.3–01–2003	–
27. Поощрение аудиторов, подразделение	В течение месяца после проведенной проверки	Представитель руководства по качеству	Главный аудитор	–	Служебная записка