

# АУДИТ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**СТАНДАРТЫ  
ИСО серии 9000 - 2015**

**ИСО 9000**

**Система менеджмента  
качества.  
Основные положения.  
Словарь.**

**ИСО 9001**

**Система менеджмента  
качества.  
Требования.**

**ИСО 9004**

**Система менеджмента  
качества.  
Рекомендации по  
улучшению деятельности**



**« При разных принципах не найти общего языка» - Конфуций**

## **Принципы менеджмента качества**

### **1. Ориентация на потребителя-**

«Качество начинается с услаждения потребителя».

Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет.

**2. Лидерство руководителя-** руководители устанавливают единство цели, направления(развития) и внутренней среды организации. Они создают среду, в которой сотрудники могут полностью вовлечены в достижение целей организации.

**3. Вовлечение всех работников в систему менеджмента качества-** людей необходимо мотивировать к качественному труду и, тем самым вовлекать в процессы постоянного улучшения деятельности организации.

**4. Процессный подход**

**5. Системный подход**

**6. Постоянное улучшение**

**7. Принятие решений основанных на фактах**

**8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

## 4. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

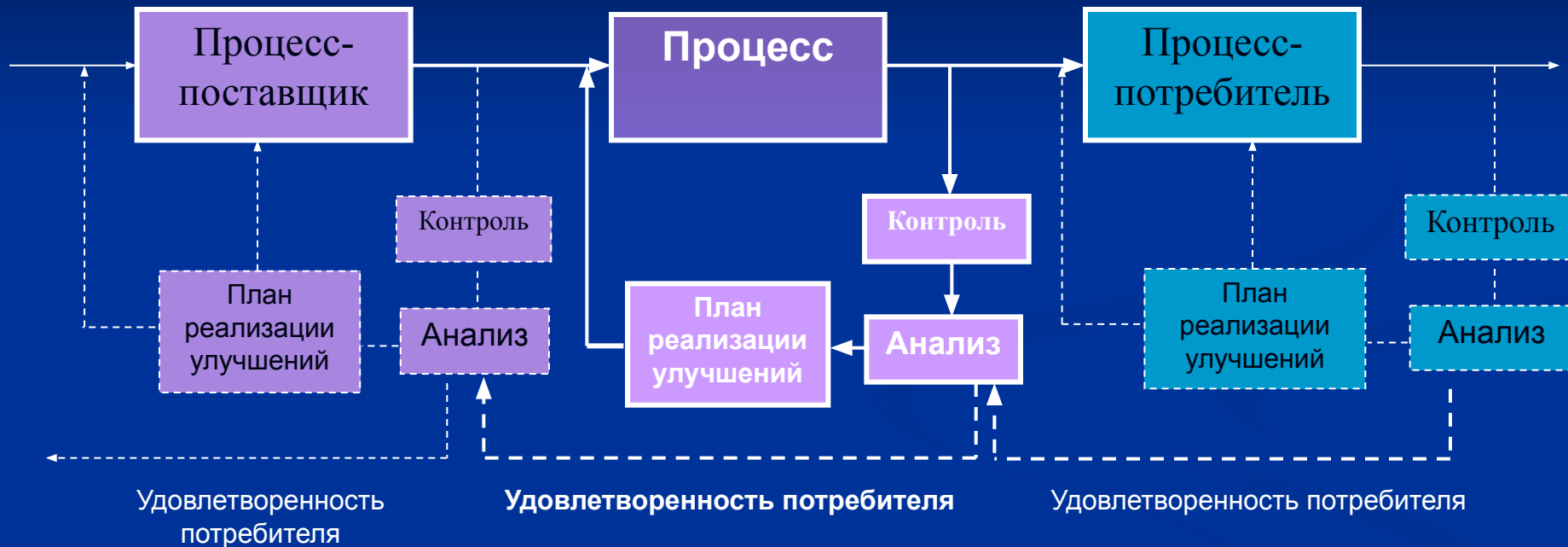
Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.

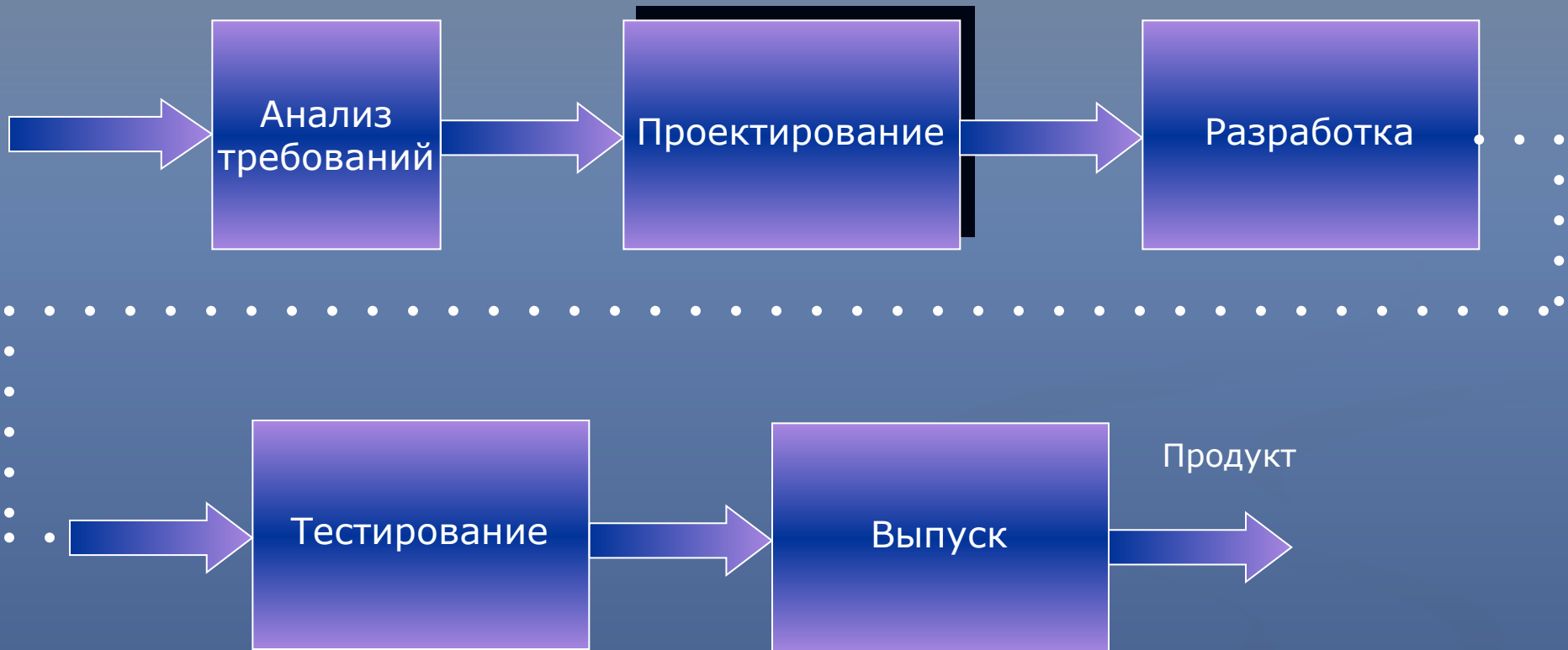


Организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами.

Систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и прежде всего обеспечения их взаимодействия **могут считаться «процессным подходом».**

# Формирование системы процессов

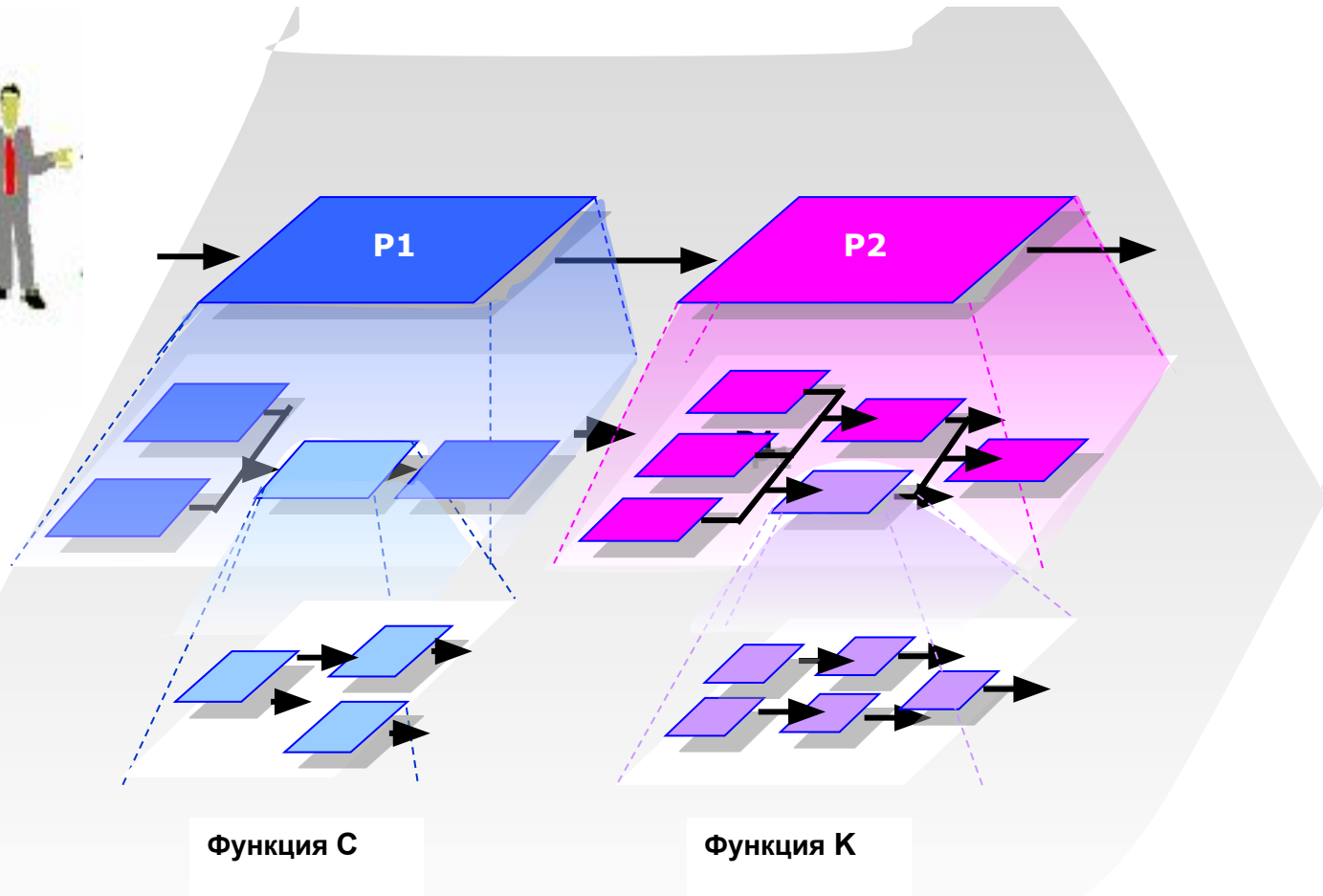




- Цели:
- учесть в продукте все требования заказчика
  - выпустить продукт в срок
  - не выйти за пределы бюджета

# Системный подход к менеджменту

Определение, понимание и руководство организацией, как системой взаимосвязанных процессов,...

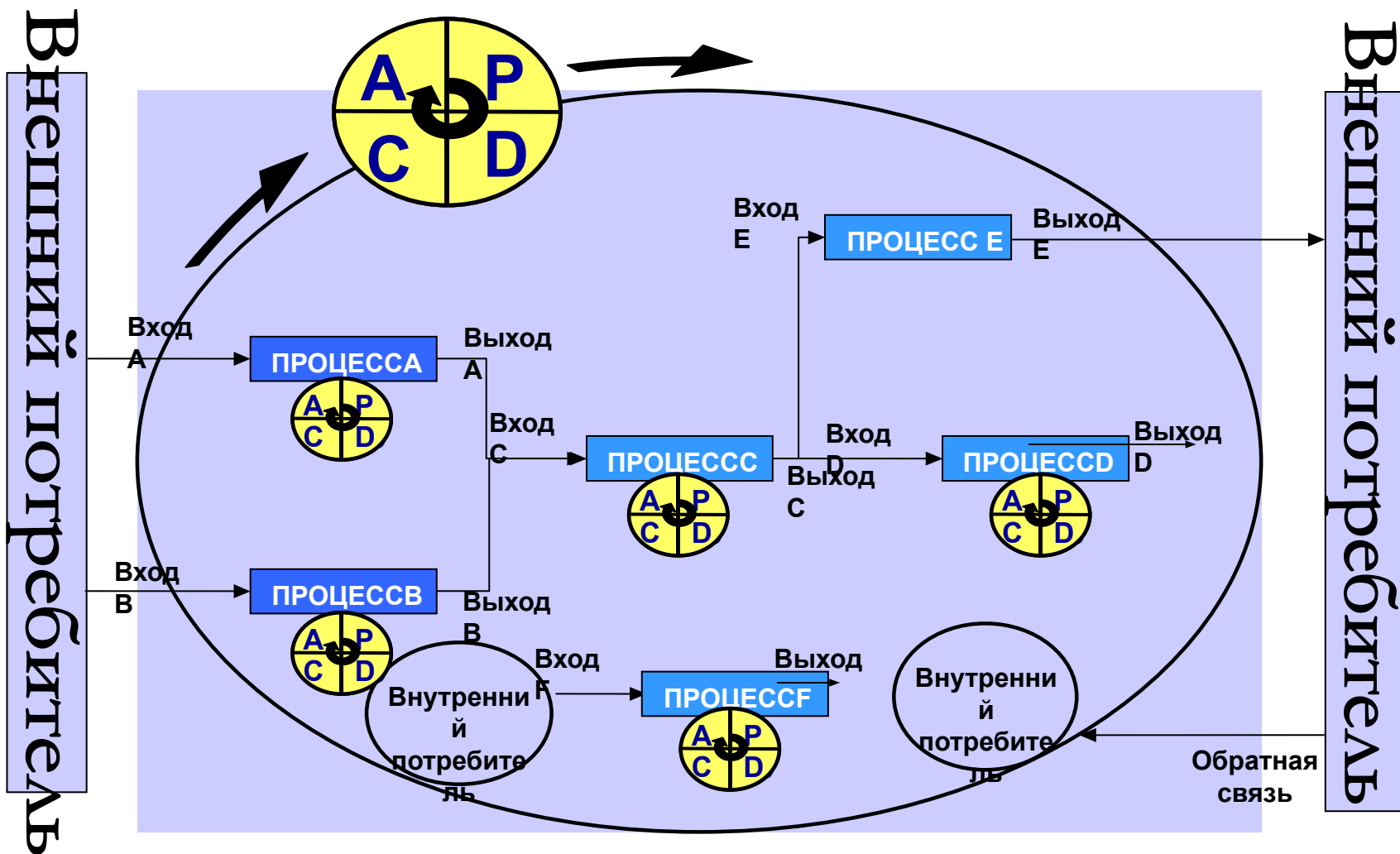


## **Непрерывное улучшение, постоянное совершенствование.**

**При разработке процессов предприятия учитывается принцип непрерывного совершенствования, основанного на так называемом «цикле Деминга»  
Планируй - Делай - Проверьй - Корректируй.**



## СЕТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИХ ПРОЦЕССОВ



**Примечание:** Некоторые важные процессы могут не иметь взаимодействия с внешним потребителем (F), например: внутренний аудит, анализ СМ со стороны руководства, подготовка персонала

## Требования к документации

1. Заявление о Политике в области качества
2. Цели в области качества
3. Руководство по качеству
4. 6 документированных процедур



**Записи** -документы, содержащие достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности

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

# **Аудит должен дать ответ на ряд вопросов**

- a) Установлены ли и идентифицированы ли процессы?**
- b) Ведут ли процессы к получению необходимых результатов? Насколько эффективно?**
- c) Имеется ли соответствующее описание процессов в процедурах?**
- d) Документированы ли и внедрены ли процедуры в работу?**
- e) Определено ли взаимодействие процессов и управляется ли оно?**

**Ответы на вышеприведенные вопросы позволят определить результат оценки и характер рекомендаций, предоставляемых аудитором.**

**Аудит (проверка) СМ –  
обеспечение уверенности  
в том что СМ соответствует  
установленным требованиям,  
эффективно внедрена и  
поддерживается в рабочем состоянии**

**Контроль качества –  
обеспечение уверенности  
в том, что требуемые значения  
характеристик качества  
достигнуты**

**Проверка по  
горизонтали- более  
профессиональный  
и демократичный характер**

**Надзор за качеством –  
обеспечение уверенности  
в том, что ранее достигнутое  
соответствие качества  
продукции установленным  
требованиям поддерживается**

**«Глаза и  
уши государства» -  
проверка по вертикали**

# Классификация аудитов



**ПЛАНОВЫЙ и ВНЕПЛАНОВЫЙ АУДИТ**





## Аудит

### Внутренний:

проводится сотрудниками самой организации, прошедшими соответствующую подготовку и назначенными руководством внутренними аудиторами

### Внешний:

проводится сотрудниками органа по сертификации. В течение срока действия сертификата проходят периодические аудиты, а по истечении – ресертификационный аудит.

- Если системы менеджмента качества экологического менеджмента и охраны труда подвергаются аудиту одновременно, это называется **«КОМПЛЕКСНЫМ АУДИТОМ»**
- Если две или несколько организаций проводят совместно аудит проверяемой организации, это называется **«СОВМЕСТНЫМ АУДИТОМ»**



## Объектами аудита качества могут быть продукция , процесс или система менеджмента

- **Аудит продукции** - предназначен для проверки соответствия фактических характеристик продукции установленным требованиям .
- **Аудит процесса** - предназначен для оценки соответствия процесса установленным требованиям . При этом проверяется способность процесса обеспечить достижение запланированных результатов . Наиболее распространены проверки специальных процессов (сварки , литья , термической обработки и т . п . , а также большинство процессов оказания услуг ), т . е . **процессов , недостатки которых не могут быть выявлены последующим измерением продукции (результата процесса ) , а выявляются только после начала использования продукции .**
- **Аудит системы менеджмента** - предназначен для определения соответствия системы установленным требованиям . По сравнению с аудитами продукции и процессов это наиболее сложный аудит , связанный с получением и анализом большого объема информации .

**Плановый внутренний аудит** – систематический аудит, выполняемый с целью установления соответствия действий по обеспечению качества запланированным мероприятиям и оценки эффективности этих мероприятий для достижения поставленных задач.

**Внеплановый внутренний аудит** – внутренний аудит, который проводится по решению руководства организации при:

- получении отрицательных результатов испытаний готовой продукции;
- предъявлении рекламаций по качеству готовой продукции со стороны заказчика;
- при получении отрицательных результатов внешней проверки.

# Стадии аудита системы менеджмента



# ГОСТ Р ИСО 9001–2015 СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ

9.1 Мониторинг , измерение, анализ и оценка

9.2 Внутренние аудиты

Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы с целью установления того, что система менеджмента качества:

- а) соответствует запланированным мероприятиям (7.1), требованиям настоящего стандарта и требованиям к системе менеджмента качества, разработанным организацией;
- б) внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоянии

Из подпункта б) можно сделать вывод, что

"область действия СМ" = "область действия системы ВА".

- Если где-то в СМ есть закрытые для ВА области, то тогда приходим к положению, что пункт б) будет выполняться частично. Но это противоречит требованиям ISO и требует обоснования в РК.

# ГОСТ Р ИСО 9001–2015 СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ

## 9. Оценка результатов деятельности

### 9.1 Мониторинг , измерение, анализ и оценка

### 9.2 Внутренние аудиты

- Программа аудитов (проверок) должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов.
- Критерии, область применения, частота и методы аудитов должны быть определены.
- Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечивать объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

## 9 Внутренние аудиты

- Ответственность и требования к планированию и проведению аудитов, а также к отчету о результатах и поддержанию в рабочем состоянии записей должны быть определены в документированной процедуре.
- Руководство, ответственное за проверяемые области деятельности, должно обеспечивать, чтобы действия предпринимались без излишней отсрочки для устранения обнаруженных несоответствий и вызвавших их причин.
- Последующие действия должны включать верификацию предпринятых мер и отчет о результатах верификации.

# Формулировка требований раздела 9 ГОСТ Р ИСО 9001-2015

9	Оценка результатов деятельности	.....
9.1	Мониторинг, измерение, анализ и оценка	.....
9.1.1	Общие положения	.....
9.1.2	Удовлетворенность потребителей	.....
9.1.3	Анализ и оценка	.....
9.2	Внутренний аудит	.....
9.3	Анализ со стороны руководства	.....
9.3.1	Общие положения	.....
9.3.2	Входные данные анализа со стороны руководства	.....
9.3.3	Выходные данные анализа со стороны руководства	.....



№	<p>Основные требования раздела 8.2.2 Внутренние аудиты (проверки)</p>	<p>Документы и записи по качеству</p>
1	<p>Периодически проводить внутренние аудиты для проверки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствия системы запланированным мероприятиям (см. п.7.1);</li> <li>- требованиям ИСО 9001;</li> <li>- требованиям организации;</li> <li>- результативного внедрения и поддержания системы.</li> </ul>	<p><b>1. Документированная процедура проверок СМ;</b></p>
2	<p>Определить критерии аудита, периодичность и методику их проведения.</p>	<p><b>2. Протоколы и отчеты по проверкам;</b></p>
3	<p>При планировании аудитов учитывать статус и важность проверяемых областей и процессов, а также результаты предыдущих аудитов.</p>	<p><b>3. Результаты контроля (верификации) выполнения КД и ПД;</b></p>
4	<p>Регистрировать результаты (см.п.4.2.4).</p>	<p><b>4. Результаты внутренних проверок для анализа эффективности функционирования СМ;</b></p>
5	<p>В кратчайшие сроки осуществлять корректирующие действия.</p>	
6	<p>Проводить контроль выполнения корректирующих действий и составлять отчет (см.п.8.5.2).</p>	

**ГОСТ Р ИСО 19011:2013**

**«Руководящие указания по аудиту  
систем менеджмента»**

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Термины и определения



# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## ПРИНЦИПЫ АУДИТА:

*Три принципа, относящиеся к аудиторам*

**ЭТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ** - основа профессионализма

**ДОБРОСОВЕСТНОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ** – обязательство правдиво и точно представлять отчет

**ДОЛЖНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ** - приложение усердия и рассудительности при проведении аудита

*Два принципа, относящиеся к процессу аудита*

**НЕЗАВИСИМОСТЬ** - основа беспристрастности аудита и объективности заключений по результатам аудита

**ДОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ** - рациональный метод достижения надёжных и воспроизводимых заключений по результатам аудита в процессе систематического аудита

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ АУДИТА

**1) Принцип единообразия**

**2) Принцип системности**

**3) Принцип документированности**

**4) Принцип открытости**

**5) Принцип регулярности**

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

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

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

**План аудита (audit plan)** - описание всех видов деятельности и мероприятий аудита .

**Объем аудита (audit scope)** – содержание и границы аудита .

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

**ОБЪЕМ ПРОГРАММЫ АУДИТОВ –  
КОГО, КОГДА, ГДЕ И СКОЛЬКО РАЗ БУДЕМ ПРОВЕРЯТЬ**

# ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Критерии аудита** - совокупность политик, процедур или требований.

*Примечание: Критерии аудита используются в качестве ориентира, с которым сравниваются свидетельства аудита*

**Свидетельство аудита** - записи, изложение факта или другая информация, которая связана с критериями аудита и может быть проверена.

**Наблюдения аудита** - результаты оценки свидетельств аудита в соответствии с критериями аудита.

*Примечание - Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита или на возможности улучшения.*

**Заключения по результатам аудита** – выходные данные аудита, предоставленные аудиторской группой после рассмотрения целей аудита и всех наблюдений аудита

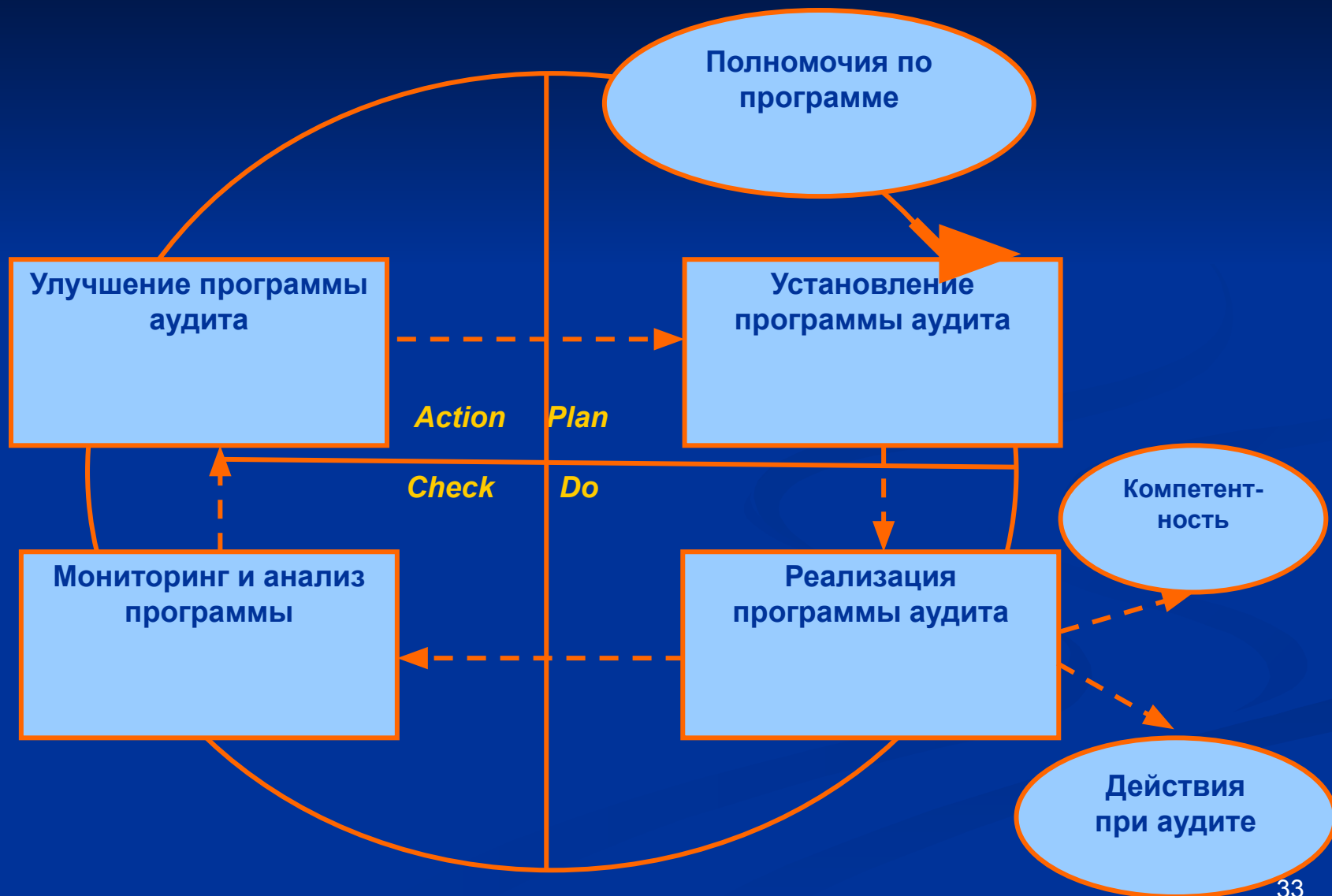
# Подготовка заключения по результатам аудита





# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

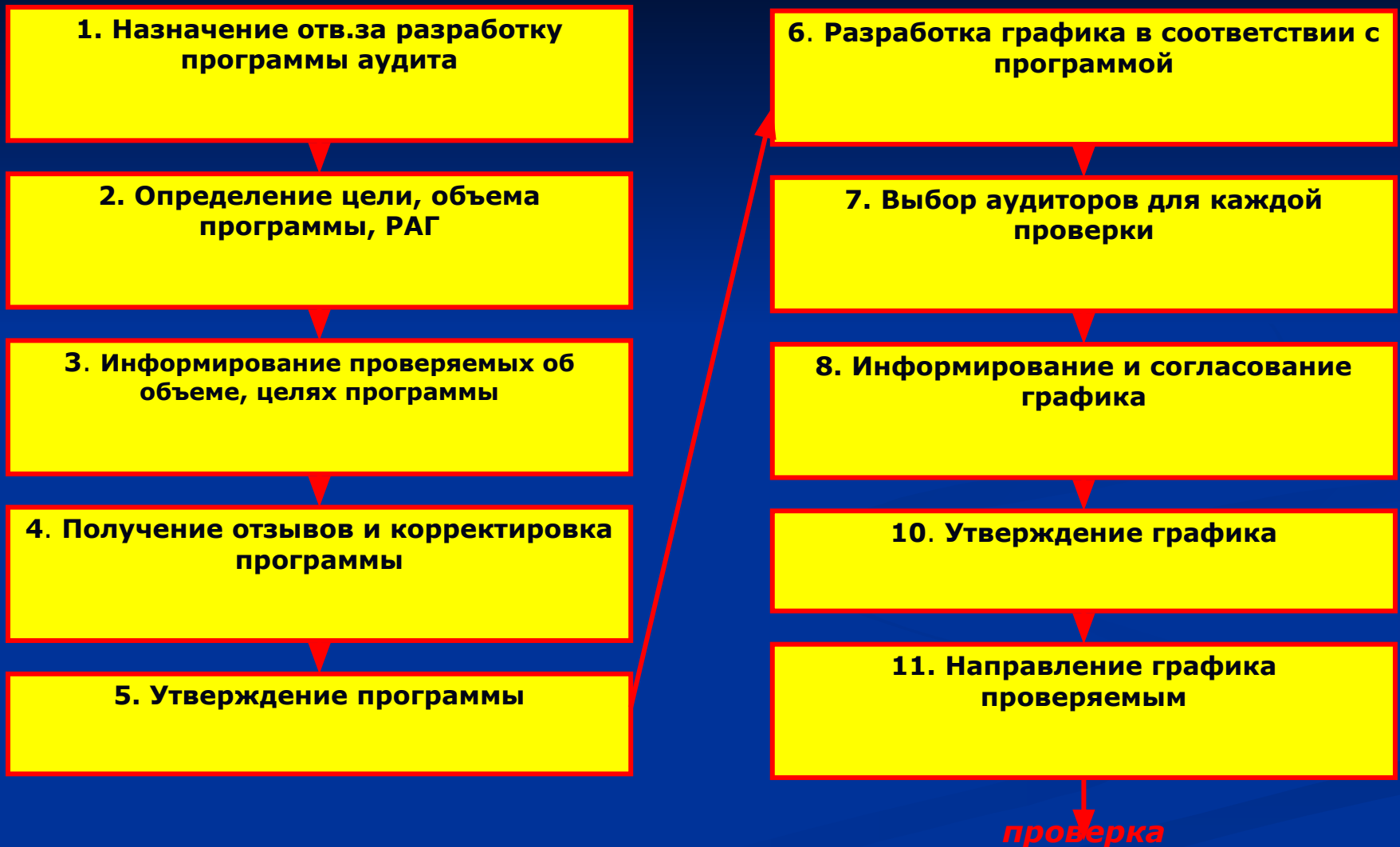
## Менеджмент программы аудита



# Управление программой аудита



# Планирование аудитов на год



- Назначение программы аудита - спланировать вид и количество аудитов, идентифицировать и обеспечить ресурсами, необходимыми для их проведения.
- Программа может предусматривать один, несколько и много аудитов, а также совместные и комплексные аудиты.

**Цели аудита определяют, что должно быть достигнуто аудитом, и могут включать:**

- 1. Определение соответствия СМ проверяемого подразделения или процесса критериям аудита;**
- 2. Организация поиска и выявление несоответствий СМ требованиям стандарта ИСО 9001:2015, а также содействие их устранению, выполнению корректирующих и предупреждающих действий**
- 3. Оценка результативности СМ**
- 4. Определение областей возможного улучшения системы менеджмента.**
- 5. Содействие улучшению СМ**
- 6. Поддерживать соответствие СМ требованиям стандарта ИСО 9001:2015**

**Объем программы внутренних аудитов устанавливается исходя из следующих соображений:**

- а) Каждый процесс СМ должен быть проверен на соответствие требованиям внутренних документов СМ не менее одного раза в год;**
- б) Каждое подразделение организации должно быть исчерпывающе проверено на соответствие всех аспектов его деятельности для всех реализованных в нем элементов СМ не реже одного раза в два года;**
- в) При регулярном выявлении несоответствий в одном процессе (подразделении), аудиты этого процесса (подразделения) должны проводиться чаще;**
- г) Необходимо учесть предложения по срокам, объему и периодичности аудитов.**
- д) Необходимо учитывать сложность и важность процессов, подлежащих аудиту;**
- е) При наличии существенных изменений конфигурации СМ количество аудитов должно быть увеличено.**

# Пример определения объема аудита

1. «Проверить все установленные процессы СМ два раза в год (кроме процесса управления НД).
2. Проверить процесс управления НД не менее 4-х раз в год в связи с большим количеством несоответствий за предыдущий год.
3. Предусмотреть резерв времени в размере 2-ух недель на каждые 3 месяца для обеспечения возможности оперативного дополнения программы аудита»

**Объем программы аудита может изменяться в ходе ее реализации**

## Программа внутренних аудитов СМК на 2004г.

Регистрационный номер аудита	Цели аудита	Проверяемое подразделение	Проверяемые процессы (функции) СМК, продукция	Период проведения аудита	Необходимые ресурсы	ФИО руководителя (дублера) аудиторской группы	Отметка о выполнении
ВА1							
ВА2							
и т.д.							

Представитель руководства по качеству

\_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ дата

Согласовано:

Руководитель(и) подразделения (-ий) \_\_\_\_\_



<b>Подразделение</b>	<b>Раздел СМ по ИСО 9001:2000</b>	<b>Подразделение</b>	<b>Раздел СМ по ИСО 9001:2000</b>
<b>01 Руководство</b>	<b>5,6,8.4, 8.5</b>	<b>12 Отдел главного технолога</b>	<b>7.1, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 8.4,8.5</b>
<b>02 Служба качества</b>	<b>4, 5.4, 5.6,8.1, 8.2.2, 8.2.3,8.4, 8.5</b>	<b>13 Отдел технического контроля</b>	<b>8.2.4, 8.5</b>
<b>03 Отдел маркетинга</b>	<b>7.2, 8.2.1, 8.4а, 8.5</b>	<b>14 Отдел главного метролога</b>	<b>7.6 ,8.4, 8.515 ЦЗЛ7.6, 8.2.4, 8.4, 8.5</b>
<b>04 Отдел сбыта (включая склады)</b>	<b>7.5.5, 8.5</b>	<b>14 Отдел главного метролога</b>	<b>7.6 ,8.4, 8.515 ЦЗЛ7.6, 8.2.4, 8.4, 8.5</b>
<b>05 Отдел кадров</b>	<b>6. 2..1, 8.5</b>	<b>16 Отдел главного механика</b>	<b>6.3, 7.5. 8.5</b>
<b>06 Отдел подготовки кадров.</b>	<b>2.2,8.5</b>	<b>17 Отдел главного энергетика</b>	<b>6.3, 7.5. 8.5</b>
<b>07 Отдел главного конструктора</b>	<b>7.3, 8.5</b>	<b>18 Ремонтная служба</b>	<b>6.3, 7.5. 8.5</b>
<b>08 Бюро стандартизации</b>	<b>4.2.3, 8.5</b>	<b>19 Производственное подразделение</b>	<b>6.4, 7.5, 8.2.3, 8.3, 8.5</b>
<b>09 ОМТС (включая склады)</b>	<b>7.4, 8.5</b>	<b>20 Сервисная служба</b>	<b>7.2.1а, 8.5</b>
<b>10 Планово-экономический отдел</b>	<b>6.1, 8.5</b>	<b>21 Отдел капитального строительства</b>	<b>6.3а, 8.5</b>
<b>11 Производственный отдел</b>	<b>7.1, 7.5.1, 8.5</b>		

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Информирование заинтересованных сторон

- Уполномоченный по качеству должен организовать информирование заинтересованных сторон о целях и объеме программы аудита на следующий год не позднее, чем за..... календарных дней до конца текущего года.
- Заинтересованные стороны – руководители подразделений, процессов, видов деятельности, которые подлежат проверке.
- Информирование - в виде распоряжений, протоколов совещаний КСК.
- Отзывы заинтересованных сторон могут служить основанием для корректировки целей и/или объема аудитов.

# Корректировка программы аудита может быть вызвана

- Внесением существенных изменений в СМ, связанных со структурной перестройкой предприятия или повышением требований к выполняемым работам;
- Введением новых процедур;
- Поступлением информации от потребителей или контролирующих внешних организаций о несоответствии качества продукции установленным требованиям;
- Пожеланиями потенциальных потребителей продукции предприятия

## Координация и подготовка графика аудитов

- График аудитов должен содержать указания о выборе аудиторов и руководителя аудиторской группы.
- График аудитов утверждает директор не позднее , чем за .....календарных дней до конца текущего года.
- Уполномоченный по качеству организывает направление графика аудитов заинтересованным сторонам.
- Заинтересованные стороны должны быть проинформированы о предстоящих аудитах не позднее , чем за ... календарных дней до конца текущего года.
- График аудитов сохраняется у уполномоченного по качеству.

## Аудит деятельности подразделений,

обследуются все процессы, в которых оно задействовано.

Недостаток – отсутствие прослеживаемости взаимодействия между подразделениями в рамках процессов системы менеджмента .

## Аудит взаимодействия

**процессов** - обследуется последовательно каждый процесс в разных подразделениях организации - возможность «проследить» весь процесс с учётом структуры организации и получить информацию о взаимодействии подразделений в рамках процессов.

Разделы СМК	Подразделения предприятия									
	1	2	3	4	5	6	7	8	n	
4	4.1									
	4.2									
	4.3									
5	5.1									
	5.2									
	5.3									
...	...									
8	8.4									
	8.5									

Схема вариантов аудита соответствия

## Комбинированный метод,

при котором аудит проводится по подразделениям, но для аудита выбираются несколько конкретных объектов (проекты, контракты, изделия и т.п.).

На стадии разработки СМ целесообразно использовать **«системный аудит»**, в дальнейшем – **«по разделам стандарта»**

## Статус проверяемого подразделения

- Процесс прошел аудиторскую проверку в отчетный период, соответствует установленным требованиям и результативен;
- Процесс прошел аудиторскую проверку в отчетный период, соответствует установленным требованиям, но не результативен;
- Процесс прошел аудиторскую проверку в отчетный период и признан не соответствующим установленным требованиям (такой процесс считается критическим);
- Процесс не проходил аудиторской проверки в отчетный период (процесс с неопределенным уровнем соответствия результативности)

# Выбор аудиторской группы

- Уполномоченный по качеству определяет руководителя аудиторской группы и аудиторов на основании оценки аудиторов.
- Уполномоченному по качеству необходимо подбирать группу так, чтобы все аудиторы имели одинаковый опыт проведения аудитов.
- Состав группы может быть изменен по инициативе РАГ или при наличии обоснованных пожеланий заинтересованных сторон.
- Группа аудиторов в зависимости от объема, цели и сложности аудита может состоять из одного аудитора.

# Координация и подготовка графика аудитов

Для каждой установленной программы аудита составляется 1 график аудитов.

- График аудитов должен содержать указания о выборе аудиторов и руководителя аудиторской группы.
- График аудитов утверждает директор не позднее , чем за 15 календарных дней до конца текущего года.
- Уполномоченный по качеству организует направление графика аудитов заинтересованным сторонам.
- 
- Заинтересованные стороны должны быть проинформированы о предстоящих аудитах не позднее , чем за 12 календарных дней до конца текущего года.
- График аудитов сохраняется у уполномоченного по качеству.



# ДЕЙСТВИЯ ПРИ АУДИТЕ



# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Начало аудита



# Пример цели конкретного аудита

**Цель программы  
«Поддерживать  
соответствие СМ требованиям  
стандарта ИСО 9001:2015»**

**Цель аудита «Проверить порядок  
обращения с регистрационными  
документами»**

**Цели и объем аудита могут меняться в ходе аудита  
Изменение инициирует руководитель группы  
аудиторов и  
согласовывает с уполномоченным по качеству**

**Критерии аудита- требования внутренних документов  
СМ, требования стандартов на СМ,  
требования законодательства,  
требования договоров и контрактов.**

**Выбранные критерии аудита должны  
обеспечивать достижение целей аудита**

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

**Любые изменения целей, объема и  
критериев аудита подлежат  
согласованию**

## Проведение анализа документации (6.3)

- До проведения аудита на местах должен быть проведен анализ документации проверяемого подразделения для определения соответствия документированной системы критериям аудита

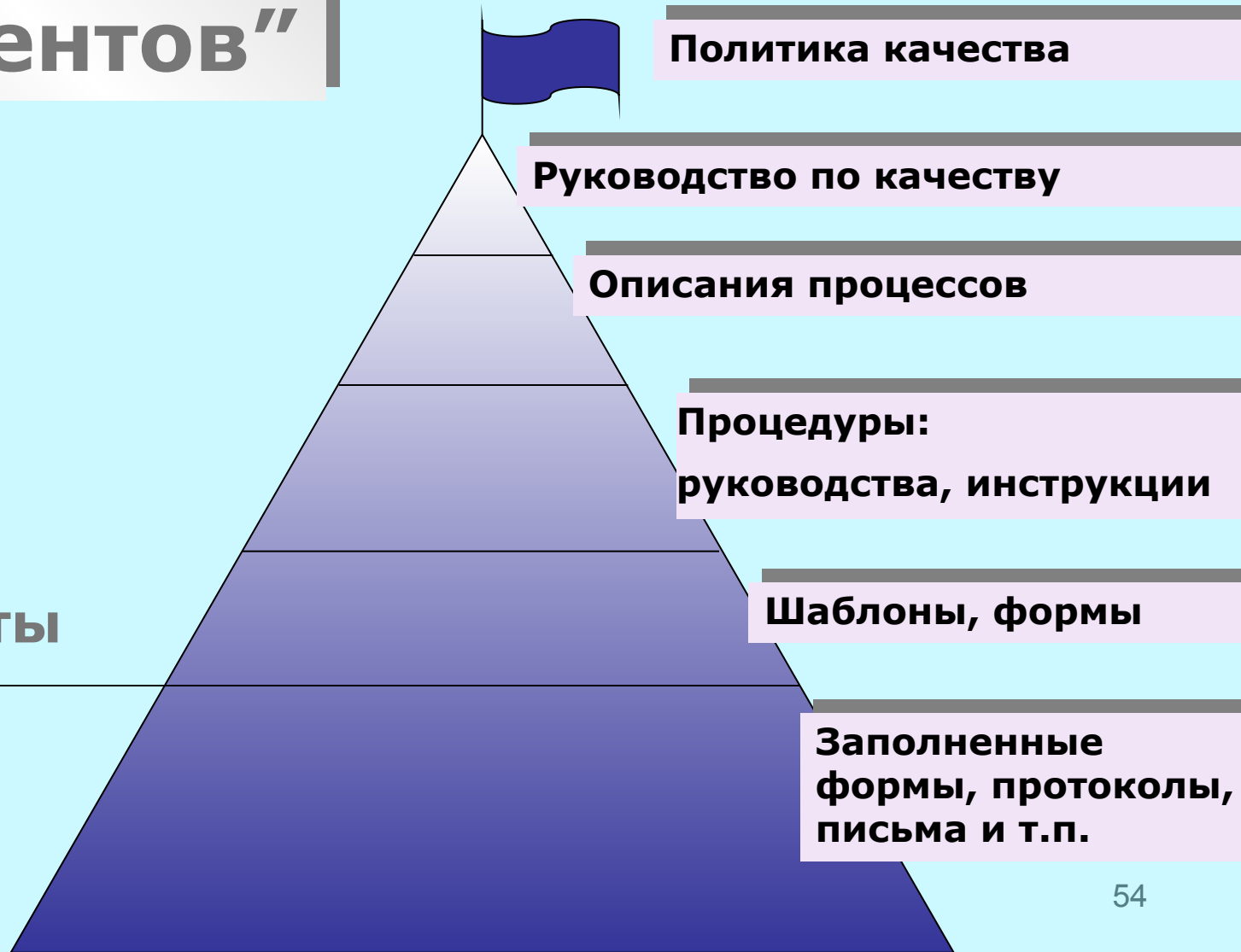
Руководитель аудиторской группы должен проанализировать документацию, такую как: данные по предыдущим аудитам, данные о несоответствиях и КД и ПД(если такие имеются), регламентирующие документы СМ, имеющие отношение к проверяемой деятельности

Если по результатам анализа аудитор выявил незавершенные несоответствия, он должен включить проверку завершения этих действий, если объем/цели аудита позволяют это сделать

# “Пирамида документов”

Документы

Записи



**Стандарт ИСО не регламентирует  
«среду документирования» СМ,  
он определяет только требования  
к самим документам**

## Проверка документа(Аудит адекватности)

Внешний вид документа. Соответствие форм страниц документа, его названия, обозначения, структурного построения.

Наличие подписей и дат разработчиков, проверяющих, согласующих и утверждающих документ.

**Системность** – документация должна быть структурированной с указанием четких взаимосвязей между документами;

**Функциональная полнота** – документация должна отражать необходимые аспекты деятельности СК и содержать исчерпывающую информацию о процессах и процедурах.

**Адекватность** – соответствие требованиям стандартам ИСО серии 9000.

**Идентифицируемость** – каждый лист должен быть однозначно отнесен к определенному документу, а документ к определенной части системы.

**Адресность** – каждый документ должен быть адресован к конкретным исполнителям.

**Простота** – текст документа должен быть краток и точен, однозначен и понятен для исполнителя. Использование точных и однозначных терминов и определений.

**Актуализированность** – все изменения должны своевременно вноситься во все экземпляры документа

Описание процесса с достаточным уровнем детализации.

Наличие условий для функционирования СК: описание порядка процесса, обученный персонал, ресурсы, документирование результатов процесса, способы проверки и взаимодействие при выполнении процесса.



# Подготовка к проведению аудита на местах



- ▣ подготовка плана аудита
- ▣ распределение обязанностей в аудиторской группе
- ▣ подготовка рабочих документов

# УВЕДОМЛЕНИЕ ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

**«Золотое» правило –  
проверка никогда не должна быть  
сюрпризом.**

**Внезапная проверка только препятствует  
производственной деятельности**

**Планируя аудит, руководитель группы  
должен помнить, что нужно охватить  
все смены, если они есть**

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Подготовка плана аудита

### План должен включать:

- а) цели аудита;
- б) критерии аудита и любые справочные документы;
- в) объем аудита, включая идентификацию организационных и функциональных единиц и процессов, подлежащих проверке;
- г) дату и место, где должны осуществляться действия по аудиту 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;
- ж) выделение соответствующих ресурсов для критических областей аудита.

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Подготовка плана аудита

- План аудита должен быть проанализирован и принят заказчиком аудита и представлен проверяемому подразделению до начала проведения аудита на местах
- Любые возражения со стороны проверяемого подразделения должны быть разрешены. Любой пересмотренный план должен быть согласован вовлеченными сторонами до продолжения аудита.

**Совет. Удержитесь от соблазна утверждать планы аудита у высшего руководства.**

**Максимум – подпись уполномоченного по качеству.**

# Этапы подготовки к аудиторской проверке

1. Ознакомление членов аудиторской группы с планом проверки

Совместное обсуждение плана является основой для настроя группы на рабочий лад

2. Распределение обязанностей в аудиторской группе

РАГ определяет конкретные задачи членам группы

3. Сбор и анализ документации

РАГ получает в службе ВА все указанные в плане аудита документы, содержащие критерии аудита + приказы, распоряжения, положения о подразделении, должност. инструкции, отчеты по предыдущим проверкам

(если это целесообразно) и направление его руководителю подразделения

РАГ или член группы по его поручению готовит опросный лист

6. Подготовка контрольных вопросников

Готовит индивидуально каждый аудитор, исходя из особенностей его задачи

6. Обеспечение рабочими материалами

Бланки актов о несоответствии, отчета об аудиторской проверке и т.д.

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Распределение обязанностей в аудиторской группе (6.4.2)

Руководитель аудиторской группы 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.

В процессе аудита для достижения его целей в распределение обязанностей могут быть внесены изменения.



## ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Анкета, содержащая перечень вопросов для РПП, ответы на которые используются для предварительного оценивания проверяемого объекта

**Вопросы закрытого типа.** Положительный ответ на вопрос дается только тогда, когда он может быть подтвержден документом или визуально.

**Подписанный опросный лист может выступать в качестве официального документа и должен быть сохранен.**

Вопросы должны строиться на основе документа, определяющего критерии аудита

## КОНТРОЛЬНЫЙ ВОПРОСНИК(ЧЕК-ЛИСТ)

Заранее составленный перечень вопросов, ответы на которые аудитору позволяют непосредственно в ходе проверки получать информацию, достаточную для оценки состояния объекта аудита

Вопросы должны представлять возможность развернутых ответов.  
Вопросы должны строиться так, чтобы ответы на них давали аудитору верное представление о проверяемом объекте)



### Фрагмент контрольного вопросника

Объект аудита	Область аудита	Должность и Ф.И.О. собеседника	Пометки аудитора
<i>Отдел главного технолога</i>	<i>ИК 09.02-98</i>	<i>Ведущий технолог Иванов А.А.</i>	
<b>Контрольные вопросы</b>			
1. Проводилось ли предварительное ознакомление (обучение) при внедрении рассматриваемого документа?			
2. Имеются ли регистрационные данные об ознакомлении (обучении)?			
3. Достаточно ли полно изложены требования документа? Если нет, то какие именно?			

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Проведение аудита на местах

- проведение вступительного совещания
- связь в процессе аудита
- роли и обязанности сопровождающих и наблюдателей
- сбор и проверка информации
- формирование наблюдений аудита
- подготовка заключений по результатам аудита
- проведение заключительного совещания

## Проведение вступительного совещания

Председательствует – руководитель аудиторской группы

**Повестка:**

Представляет группу.

Подтверждает причину проведения аудита и его объем

Подтверждает критерии аудита

Детализирует: кто, что и когда будет выполнять (– не потребуются ли корректировка плана в последнюю минуту)

Объясняет, что аудит будет выборочным

Объясняет, как будут сообщаться результаты аудита

Дает пояснения о несоответствиях, способах отчетности по ним и классификации

.....продолжение

**Согласует статус документации СМ, которая должна использоваться в процессе аудита**

**Проверяет осведомленность проверяемого персонала о проведении аудита**

**Обсуждает любые требования и меры безопасности, которые нужно соблюдать аудиторам**

**Объясняет необходимость заключительного совещания, его детали, дату и цель.**

**Отвечает на вопросы**

**Решают вопрос о сопровождающих**

## Связь в процессе аудита

Аудиторская группа должна периодически совещаться для обмена информацией в ходе проверки .

РАГ должен периодически доводить до сведения руководителя проверяемого процесса/подразделения и уполномоченного по качеству 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 руководителя проверяемого процесса/подразделения и, если применимо, уполномоченного по качеству

## Роли и обязанности сопровождающих и наблюдателей

Сопровождающие и наблюдатели могут сопровождать аудиторскую группу, но они не являются ее членами. Они не должны влиять или вмешиваться в проведение аудита.

В их обязанности может входить следующее:

- а) установление контактов и времени для опроса;
- б) организация посещений конкретных мест на площадке или в организаций;
- г) выступление в качестве свидетеля по поручению проверяемого подразделения;
- д) разъяснение или помощь в сборе информации.

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Сбор и проверка информации

В процессе проведения аудита информация должна собираться методом **соответствующей выборки** и должна быть проверяема.

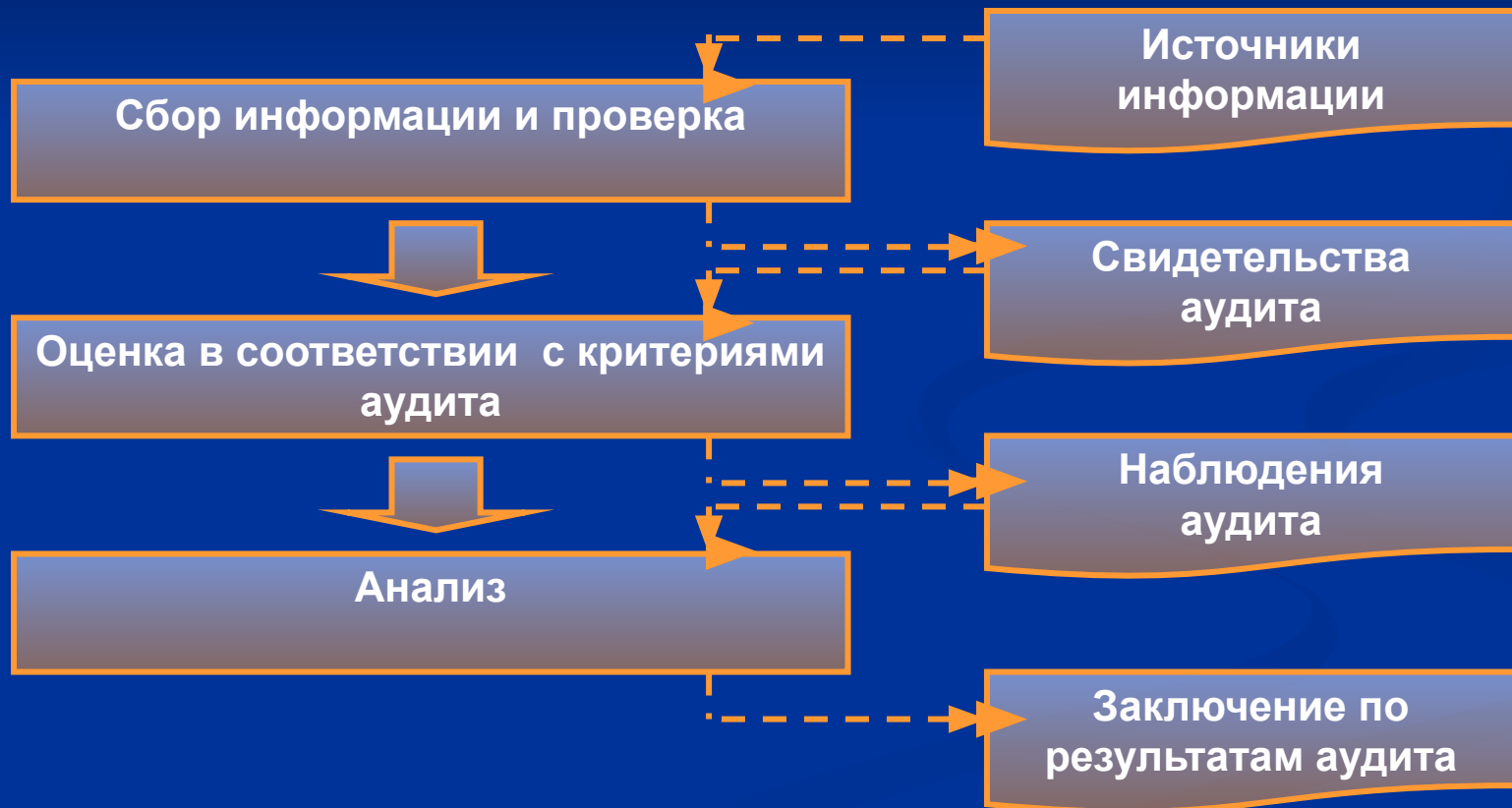
Только проверяемая информация может стать свидетельством аудита.

Свидетельства аудита должны регистрироваться.

Поскольку свидетельства аудита основываются на выборке из имеющейся информации, то при проведении аудита присутствует элемент неопределенности, и лица, подготавливающие заключение по результатам аудита, должны осознавать это.

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Сбор и проверка информации





## МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

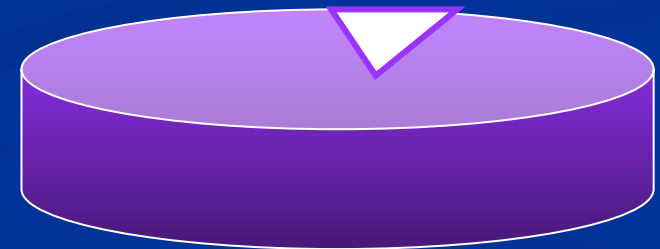
**осмотр**

**ОПРОС**

**АНАЛИЗ**

### **ОБЪЕКТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ :**

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



**85 % - ЗРЕНИЕ**  
**10 % -СЛУХ**

# Осмотр - метод получения первичной информации об объекте аудиторской проверки в виде ответов на вопросы.

Производственная  
среда  
(наличие средств  
контроля и  
безопасности)

Наличие и состояние средств  
труда (оборудование,  
инструмент)

Поведение сотрудника  
(Рабочая атмосфера)

Документация  
(наличие, состояние,  
доступность)



## Типы задаваемых вопросов

Тип вопроса	Определенные примеры
<b>Закрывающий</b>	Вопрос, предполагающий ответы «Да» или «Нет» («В вашей работе вы используете этот документ (метод)?»).
<b>Открытый</b>	Вопрос, предполагающий ответы не только «Да» или «Нет» («Какие, кроме этого, методы и контрольные средства вы используете в своей работе?»).
<b>Наводящий (возвратный)</b>	Вопрос, наводящий на ответ или содержащий готовый ответ (Не думаете ли вы, что это так? Вы, очевидно, регулярно проводите анализ, не так ли?).
<b>Альтернативный</b>	Вопрос, ответом на который может быть один из двух противоположных вариантов («Причина данного несоответствия в том или другом?»).
<b>Утверждающий</b>	Вопрос, содержащий утверждение («Разве в этом случае могло быть иначе?»).
<b>Персонализирующий</b>	Вопрос, ответ на который предполагает оценку деятельности личностей (персон) («Кто виноват, на ваш взгляд, в этом несоответствии?»).
<b>Разъясняющий</b>	Вопрос, требующий разъяснения, подтверждения («Не могли бы вы пояснить, что вы имеете в виду?»).
<b>Затрудняющий общение</b>	Вопрос, создающий барьер в общении («Разве вас не предупреждали, что этого нельзя делать?»).

- Предпочтительными типами вопросов для аудиторов являются открытый и разъясняющий.
- Не рекомендуются: наводящий, альтернативный, утверждающий и затрудняющий общение.
- Недопустимым является персонифицирующий тип вопроса.

## СБОР И ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИИ (6.5.4.)

При проведении опроса аудитор должен учитывать следующее:

Опрос должен проводиться с лицами на соответствующих уровнях и с соответствующими функциями;

Опрос должен проводиться в обычное рабочее время и, по возможности, на обычном рабочем месте собеседника;

Должно быть сделано все возможное, чтобы как до, так и во время опроса собеседник не чувствовал себя скованно;

Должна быть разъяснена причина проведения опроса и сделанные записи;

Опрос может начинаться с просьбы к собеседнику описать свою работу;

Следует избегать вопросов, содержащих ответ (наводящих вопросов);

Результаты опроса должны быть обобщены и проанализированы совместно с собеседником;

После опроса следует поблагодарить собеседника за участие и сотрудничество.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

**Не знаете с чего начать, поставьте первым вопрос: "Расскажите, пожалуйста, о своей работе".  
Потом просто слушайте  
внимательно**

**Всегда обращайтесь внимание на "интерфейсы" процессов - точки, в которых процессы обмениваются информационными потоками. Это, один из самых частых источников проблем**

# ВЫБОРКА

- Процесс выборки осуществляется по усмотрению аудитора;
- не допускается предоставление выборочной документации проверяемой стороной.

# ВЫБОРКА

**Что подлежит  
выборке?**

Все, с чем имеет дело аудитор  
(документация, персонал,  
Оборудование и т.д.)

**Как отбирать?**

Чтобы она была с одной стороны статистически значимой, а, с другой стороны, экономически обоснованной. (ГОСТ 18321-79 "Методы случайного отбора выборок штучной продукции")

**Сколько  
отбирать?**

Это зависит от двух факторов: какой уровень значимости (уровень доверия к полученному результату) необходим, и сколько дефектных экземпляров в популяции.

- Как представлять
  - Результаты выборочного
  - контроля?



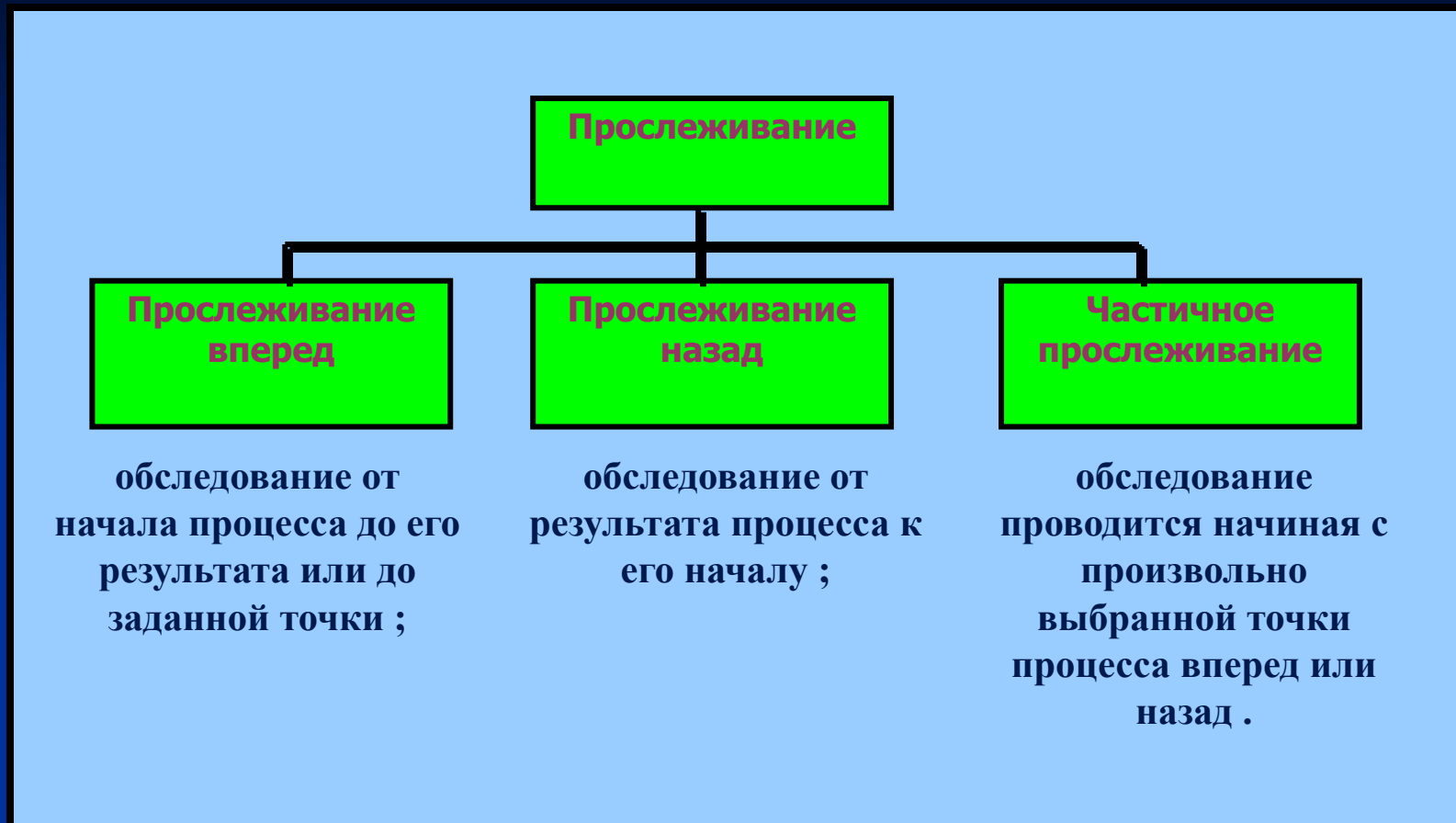


# АНАЛИЗ

**Анализ документации носит выборочный характер  
Для определения объема выборки проверяемых документов не существует установленных правил.**

**При объеме документации-100 шт.  
представительной выборкой является 20%.  
Но если колич. экз. 300 шт.- объем выборки  
может быть уменьшен до 10%**

# СХЕМЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ



- **Прослеживаемость – возможность проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается.**

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Формирование наблюдений аудита

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

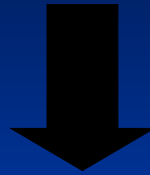
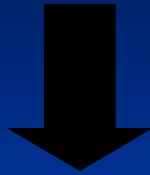
# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Формирование наблюдений аудита

- Соответствия критериям аудита должны быть обобщены и соотнесены с подразделениями, функциями и процессами, которые прошли аудит. Если это предусмотрено планом аудита, то отдельные наблюдения аудита о соответствии и подтверждающие его свидетельства также должны регистрироваться.
- Несоответствия и подтверждающие их свидетельства аудита должны регистрироваться. Несоответствия могут быть классифицированы. Они должны быть проанализированы совместно с представителем проверяемой организации для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны.
- Должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий

# ■ Классификация несоответствий

**НЕСООТВЕТСТВИЯ**



**ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ  
(КРИТИЧЕСКИЕ)**

**Серьезный недостаток, который отрицательно воздействует на результативность системы менеджмента**

**НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ  
(НЕКРИТИЧЕСКИЕ)**

**Упущения (сбои) в выполнении отдельных требований к системе менеджмента**

**ЗАМЕЧАНИЯ**

**Могут быть положены в основу действий по улучшению функционирования системы менеджмента**

- **Соответствие** – выполнение требования.

- **Примечание** – установленным требованием в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001 является любая норма, введенная модальным глаголом «должен»

- **Несоответствие** – невыполнение требования.

- **Примечание** – невыполнением установленного требования является отсутствие этого требования в документах СМ и/или отсутствие его реализации при функционировании системы.

- **Значительное несоответствие** (категория 1) – несоответствие СМ, которое с большой вероятностью может повлечь невыполнение требований потребителей и/или обязательных требований к продукции.

- К значительным несоответствиям может быть отнесено отсутствие элемента или совокупности элементов и/или отсутствие их результативного функционирования.

- **Малозначительное несоответствие** (категория 2) – отдельное несистематическое упущение, ошибка, недочет в функционировании СМ или в документации, которые могут привести к невыполнению требований потребителя и/или обязательных требований к продукции, или к снижению результативности функционирования элемента (совокупности элементов) СМ

- К малозначительным несоответствиям СМ может быть отнесено несоблюдения единичного требования к системе.

# Примеры значительных несоответствий

- не проводится анализ системы менеджмента со стороны руководства организации ;
- процессы системы менеджмента не обеспечиваются ресурсами ;
- не выполняется анализ результативности корректирующих воздействий;
- не ведутся записи о результатах поверки значительной части измерительного оборудования ;
- отсутствует обязательная документированная процедура;
- отсутствуют контролируемые условия производственного процесса
- не ведутся записи о результатах поверки значительной части измерительного оборудования

## Примеры незначительных несоответствий

- Некоторое корректирующее действие не закончено в соответствии с графиком;
- Обнаружено измерительное оборудование , которое не подвергалось поверке (как единичный случай);
- Обнаружен случай отсутствия обязательных записей

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

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



## **ПРИМЕРЫ ВЫЯВЛЕННЫХ ПРИ ПРОВЕРКЕ НЕСООТВЕТСТВИЙ**

1. На входном контроле проверка качества проводится по неактуализированным ТУ (несколько случаев).
2. В технологическую документацию вклеивают неучтенные чертежи.
3. Нет документированного доказательства периодического анализа и оценки эффективности СК высшим руководством.
4. В работе используется неучтенная (не управляемая) нормативная документация.
5. На момент проверки график поверки СИ нарушен для 65% СИ, включенных в график поверки. В работе используются не поверенные СИ (несколько случаев).
6. Отсутствуют доказательства аттестации поверителей СИ.
7. Работа с субподрядчиками проводится в нарушение требований НД предприятия и ГОСТ Р ИСО 9001.
8. Не проводится запланированный анализ проектов при проектировании продукции, не определены ответственные за этапы планов проектирования.
9. **Внутренние проверки СК проводятся с нарушениями требований НД предприятия и ГОСТ Р ИСО 9001.**
10. Отсутствие положений о подразделениях, ряда должностных инструкций.
11. Не аттестовано технологическое оборудование (не представлены акты аттестации), применяемое при аттестации специальных процессов.
12. Не документированы процедуры и методики аттестации специальных процессов
13. Калибровка СИ осуществляется сотрудниками завода, не имеющими на это права.
14. Аттестация нового испытательных средств (первичная) проводится с нарушением требований стандартов по метрологии.
15. Отсутствие ряда обязательных документированных процедур
16. Помещение склада не оснащено приборами контроля параметров окружающей среды.
17. Применена тара, не исключаяющая перемешивание комплектующих на входном контроле.
18. Отсутствует процедура проведения обучения кадров
19. Заготовки хранятся в не предусмотренном для этого месте.
20. Не выделено место хранения несоответствующей продукции, до принятия решения по этой продукции.
21. Не проводится аттестация ряда специальных технологических процессов: сварка, окраска
22. Не идентифицировано технологическое оборудование, находящееся в ремонте и подготовленное к утилизации.
23. Не представлены графики и методики проверок оборудования на технологическую точность.
24. Исправления рабочей документации проводится не по правилам
25. Отсутствует статус поверки СИ (при наличии поверок), не поверенные СИ хранятся вместе с поверенными.

# НЕСООТВЕТСТВИЕ МОЖЕТ БЫТЬ СНЯТО:

**1. Предъявляются дополнительные доказательства,**

**что обнаруженное несоответствие является необоснованным.**

**В этом случае протокол несоответствий аннулируется.**

**2. Если обнаруженное несоответствие аннулируется в ходе проверки. В этом случае в**

**протоколе фиксируется отметка об аннулировании несоответствия (протокол не аннулируется).**

**3. Несоответствие может быть переведено из категории значительного в категорию незначительного при предъявлении соответствующих доказательств.**

**Несоответствие, которое снято – считается отсутствующим. Несоответствие, которое было устранено в ходе проверки – не включают в общий список несоответствий, но в окончательном**

## **Замечание может быть оформлено в следующих случаях :**

- когда аудитор считает, что выявленная ситуация может в дальнейшем привести к несоответствию ;**
- когда аудитор считает , что проверяемая деятельность нуждается в улучшении или имеет такую возможность**
  -
- Для “ Замечаний ” не является необходимым выработать корректирующие действия . Они являются предметом для анализа со стороны руководителей процессов с целью выработки предупреждающих действий и планирования развития системы менеджмента**

# Заключительное совещание

- Присутствуют те, кто был на вводном совещании, председательствует - РАГ
- Все отчеты по несоответствиям должны быть составлены, по крайней мере, вчерне до заключительного совещания
- Повестка:
  - Благодарность аудируемому за оказанную помощь;
  - Повторное представление группы;
  - Краткое заключение по объему аудита;
  - Разъяснение причины и цели аудита ;
  - Должно быть сказано, что аудит был выборочным, и поэтому все несоответствия были выявлены;
  - Сообщение каждого аудитора по его области аудита (только факты);
  - Согласование сроков завершения КД;
  - Объяснение, где это применимо, последующих действий;
  - Предоставление всех индивидуальных отчетов о несоответствиях и итогового отчета

**По решению РАГ заключительное  
совещание может  
быть заменено на обсуждение  
заключения  
аудиторской группы с  
руководителем проверяемого  
процесса (подразделения)**

# СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

**Ответственность несет – РАГ.**

Отчет должен содержать полные, точные и достоверные результаты.

При подготовке отчета аудиторы должны ответить на следующие вопросы:

- Соответствует ли деятельность подразделения или
- выполнение процесса требованиям соответствующих
- стандартов ИСО и документов СМ?
- Имеются ли узкие места и недостатки в проверенной
- деятельности (процессе)?
- Может ли проверенная деятельность (процесс) быть
- упрощена?
- Что можно предложить для улучшения деятельности (процесса)?

## В отчет включают:

- отчеты о несоответствиях;
- планы корректирующих (предупреждающих) действиях;
- план улучшающих действий;
- заполненные и подписанные опросные и контрольные вопросники;
- протоколы вводного и заключительного совещаний.???

Могут быть отмечены трудности, встретившиеся в ходе аудиторской проверки:

недостаточная дисциплинированность при предоставлении материалов, недоброжелательность по отношению к аудиторам и др.

## **В отчет включают:**

**В рекомендациях по улучшению следует включать выявленные в ходе аудита возможности по улучшению:**

- **Улучшение условий труда сотрудников подразделения;**
- **Сокращение межпроцессных переходов;**
- **Обучение сотрудников работе по совершенствованию процедур;**
- **Повышение заинтересованности сотрудников в результатах функционирования СМ**



## **В отчет не включают:**

- **Несоответствия или замечания, обнаруженные аудитором, но откорректированные сотрудниками проверяемого подразделения в ходе проверки.**
- **Однако эти сведения должны быть сохранены в журналах аудиторов на случай проведения повторных проверок.**

## Утверждение и рассылка отчета по аудиту

- Должен быть выпущен в согласованные сроки.
- Отчёт 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.

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Завершение аудита

- **Аудит считается завершенным, если все действия, установленные планом аудита, выполнены, и утвержденный отчет по аудиту разослан;**

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

- МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ПРОГРАММЫ АУДИТА (5.6)

Должны быть использованы **индикаторы для мониторинга** следующих характеристик:  
**способность реализовать план аудита;**  
**соответствие программам и графикам аудитов;**  
**обратная связь с заказчиками аудита,**  
**проверяемыми организациями и**  
**аудиторами.**

## **Анализ программы аудита должен учитывать:**

- а) результаты и тенденции, выявленные при мониторинге;**
- б) соответствие процедурам;**
- в) записи по программе аудита;**
- г) согласованность деятельности аудиторских групп в сходных ситуациях.**

**По результатам анализа программы аудита могут быть проведены КД и ПД, а также улучшение программы аудита.**

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

- Записи по программе аудита (5.5)

**Должно вестись следующие записи:**

**а) относящиеся к аудиту:**

**планы аудитов;**

**отчеты по аудитам;**

**отчеты о несоответствиях;**

**отчеты о корректирующих и предупреждающих действиях;**

**отчеты по последующим аудитам, если применимо.**

**б) результаты анализа программы аудита;**

**в) относящиеся к персоналу, участвующему в аудите, и затрагивающие:**

**оценку компетентности и деятельности аудитора;**

**подбор аудиторской группы;**

**поддержание и повышение компетентности.**

## Статистические методы анализа

- В тех случаях, когда получаемые аудитором данные имеют количественную форму (например, данные результатов технического контроля, данные о количестве обнаруженных несоответствий, данные о причинах несоответствий и др.), их целесообразно представлять и анализировать с помощью статистических методов.

# Простые статистические методы

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК

Объект наблюдения _____		
Тип несоответствия _____		
Дата _____		
Вид (количество)	Эксплуатация (наблюдения)	Наличие (на время) (всего факторов)

ГИСТОГРАММА

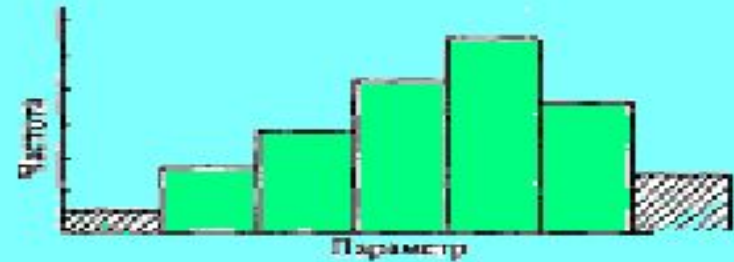


СХЕМА ИСКИВА



ДИАГРАММА ПАРЕТО

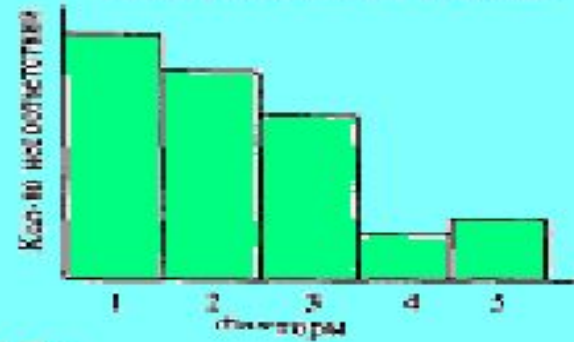
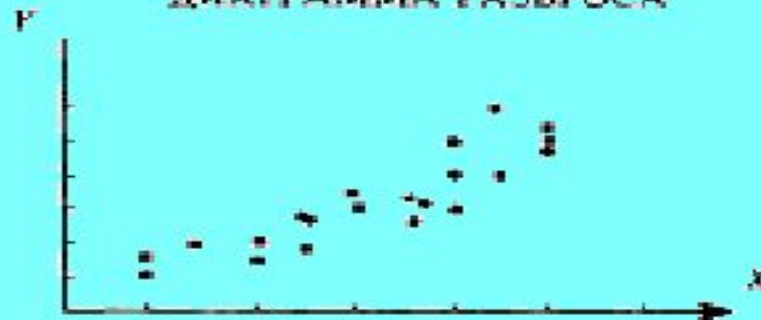


ДИАГРАММА РАЗБРОСА





# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОЦЕНКА АУДИТОРОВ



Образование

Опыт работы

Подготовка в качестве аудитора

Опыт проведения аудитов

Личные качества

- **Процесс обеспечения общей компетентности аудиторской группы должен включать:**
- **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 не в полном объеме, то недостающие знания и умения могут быть восполнены включением в группу **технических экспертов.****

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Взаимосвязь между стадиями оценки



# Личные качества аудитора



# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Процесс оценки (7.6.2)

Процесс оценки включает четыре основных этапа



# Аттестация аудиторов проводится по оценочным критериям

Количество  
проведенных  
проверок

Личные качества



Выполнение процедур  
аудита

Знания и навыки

Способность к  
руководству

Как правило, 1 раз в два-три года

# ИСО 19011 «Аудит систем менеджмента»

## Методы оценки

Метод оценки	Цели	Примеры
Анализ документов	Проверить квалификацию аудитора	Анализ отчетных документов об образовании, подготовке, работе и опыте проведения аудитов
Положительная и отрицательная обратная связь	Получить информацию о том, как воспринимается работа аудитора	Надзор, опросные листы, личные отзывы, рекомендации, претензии, оценка деятельности, мнение коллег.
Собеседование	Оценить личные качества и навыки общения, проверить информацию, проверить знания и получить дополнительную информацию	Личное собеседование и собеседование по телефону
Наблюдение	Оценить личные качества и способность применять знания и умения	Ролевые игры, наблюдение в процессе аудита, деятельность на рабочем месте
Тестирование	Оценить личные качества, знания и умения, и их применение	Устные и письменные экзамены, психометрические тесты
Анализ после аудита	Получить информацию, если прямое наблюдение невозможно или неприемлемо	Анализ отчета по аудиту и обсуждение с заказчиком аудита, проверяемой организацией, коллегами и аудитором

Спасибо за внимание

