



The methods of carrying out of inner audit monitoring are given.

Е. А. ПЕРЕТЯГИНА, Л. А. ФЕКЛИСТОВА, РУП «БМЗ»

УДК 669.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА

Целью мониторинга внутренних аудиторов является определение компетентности аудитора и необходимости повышения уровня компетентности. Для сохранения и повышения квалификации необходимо непрерывное повышение профессионального уровня, которое подразумевает сохранение и повышение знаний, профессиональных навыков и личных качеств. Это достигается посредством дополнительного опыта работы, обучения, самостоятельной учебы, посещения семинаров и конференций и участия в других видах деятельности. Методика позволяет осуществить оценку компетентности внутреннего аудитора. В основу данной методики положены требования ISO 19011 [1] и методика оценки единичного и относительного индекса мониторинга (*RA*) с помощью первой и второй теоремы Гилберта [2]. Оценка компетентности аудиторов планируется, проводится и регистрируется в соответствии с процедурой плана (программы) проверки, которая позволяет получить объективный, справедливый и достоверный результат. В процессе оценки учитываются подготовка и другие элементы, способствующие повышению профессионального уровня. Мониторинг деятельности аудиторов осуществляется в процессе проводимых внутренних аудитов в соответствии с утвержденным графиком и установленной процедурой в компании.

Процесс оценки аудиторов включает несколько ступеней: первоначальную оценку специалистов, претендующих на роль внутреннего аудитора; оценку аудиторов в процессе формирования группы проверки; постоянную оценку аудиторов с целью выявления необходимости в повышении знаний и профессиональных навыков.

Алгоритм проведения оценки аудиторов

Этап 1. Определение личных качеств, знаний и профессиональных навыков, отвечающих требованиям программы проверки [3, 4].

При определении знаний и профессиональных навыков следует учитывать: объем, характер и сложность проверяемого процесса или продукта; цели и рамки программы проверки; требования международных и внутренних стандартов; сложность проверяемой системы управления.

Этап 2. Определение критериев оценки.

Критерии могут быть количественными (например, опыт работы, количество проведенных проверок, объем подготовки к проверке и т. д.) и качественными (например, проявление личных качеств, организационных способностей, знаний и демонстрация профессиональных навыков и т. д.).

Этап 3. Определение метода оценки.

Оценка осуществляется лицом, назначенным распоряжением по ОУК, ООТ или УООСиПС за проведение мониторинга. При этом учитываются разные методы оценки (например, анализ данных об образовании, опыте работы; непосредственное участие в проведении проверки с аудитором, проводящим проверку; анализ отчета о проверке).

Этап 4. Выполнение оценки.

На этом этапе собранная информация об аудиторе сравнивается с критериями, приведенными в табл. 1.

Оценка осуществляется по каждому вопросу, исключая раздел менеджмента в зависимости от компетентности аудитора (например, при мониторинге аудитора по системе качества исключается раздел, относящийся к специальным навыкам по менеджменту окружающей среды и охраны труда и т. д.).

Результаты оценки по каждому вопросу заносятся в правую графу таблицы. Для вопросов, по которым аудитор не проверяется, ставится прочерк. В итоговую строку таблицы заносятся данные по количественной оценке рейтинга вопроса.

Компетентность аудитора (индекс мониторинга *RA*) определяется отношением фактически по-

Таблица 1. Оценка аудитора (матрица компетентности)

Номер вопроса	Перечень направлений проверки				Рейтинг вопроса (WQ)	Оценка значимости вопроса (R)	WQxR
	область компетентности	персональные качества, знания и профессиональные навыки	критерий оценки	методы оценки			
<i>Личные качества, знания и навыки</i>							
1	Личные качества	Этичность, открытость, дипломатичность, наблюдательность, восприимчивость, многосторонность, решительность, уверенность в себе	Демонстрация профессиональных навыков во время обучения или на рабочем месте	Анализ данных об образовании, учебе, опыте работы и опыте проведения проверки. Отзывы об аудируемом. Интервью. Наблюдение	3		
<i>Общие знания и профессиональные навыки</i>							
2	Принципы, процедуры и технология проверки	Объективность оценки. Способность проводить проверку в соответствии с принятыми процедурами. Применение выборочного метода проверки	Полученные доказательства. Опыт работы. Количество проведенных проверок. Обучение по теме и курса обучения по внутренним проверкам	Анализ данных о подготовке. Наблюдение. Наличие документа на право проведения аудитов	3		
...
4	Организационные вопросы	Умение оформлять план проверки, составлять протокол несоответствий и отчет о проверке. Способность разрешать конфликтные ситуации	Количество проведенных проверок. Объем выполненной программы проверки. Выводы о проверке	Опыт работы. Анализ отчета о проверке. Отзывы аудируемых. Наблюдение	3		
...
<i>Специальные знания и профессиональные навыки по качеству</i>							
6	Методы и технология контроля качества	Способность описать методы контроля качества, дифференцировать требования к тестированию во время процесса и к окончательному тестированию. Умение анализировать предоставленные данные по процессу, продукту	Обучение по применению методов контроля качества. Демонстрация применения методов при тестировании процесса (FMEA, ПУ, КК, SPC и др.)	Обзор сведений об учебе. Наблюдение. Анализ данных. Анализ отчета о проверке	3		
...
<i>Специальные знания и профессиональные навыки по окружающей среде</i>							
8	Методы и технология контроля окружающей среды	Способность разобраться в методах оценки характеристик окружающей среды	Обучение по оценке характеристик окружающей среды	Обзор сведений об учете. Наблюдение	3		
...
<i>Специальные знания и профессиональные навыки по охране труда</i>							
11	Методы и технология контроля охраны труда	Способность разобраться в методах оценки рисков и определении мер управления	Обучение по оценке рисков и опасностей в области профессионального здоровья и безопасности	Обзор сведений об учете. Наблюдение.	3		
...
<i>Общие требования</i>							
13	Знания процедуры проведения внутренних аудитов	Способность вести записи по результатам проверки и делать выводы. Способность разобраться в причине несоответствия и оценить результативность КД	Количество проведенных аудиторских проверок. Самообучение	Наблюдение. Анализ отчета о проверке. Просмотр данных о выполнении КД и ПД	3		
Итого					39		

лученного результата по каждому вопросу к максимально возможному в процентах, рассчитывается по формуле:

$$RA = \frac{\sum(WQR)}{5\sum WQ} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где WQ – рейтинг вопроса (3 – высокий); R – оценка значимости вопроса: 5 – без замечаний; 4 – от одного до четырех малозначительных замечаний; 3 – пять малозначительных замечаний или одно значительное; 2 – более одного значительного замечания.

Уравнение (1) является первой теоремой Гилберта (достижение максимума при минимуме усилий: компетентность работника «достойная эффективность» есть функция отношения достигнутого результата к усилиям, затраченным на достижение этого результата), дающей возможность измерить компетентность аудитора и рассчитать показатель компетентности человека. Но она не дает понимания, насколько эта компетентность мала или высока относительно уровня компетентности аудиторов на предприятии. Для этого тре-

буется сравнение с компетенциями других работников.

Уравнение (2) является второй теоремой Гилберта (сравнение с лучшим результатом), позволяющей определить потенциал развития аудитора:

$$W = \frac{RA_{луч}}{RA_{оцен}}. \quad (2)$$

Мерой компетентности или «потенциалом повышения эффективности» (относительным индексом мониторинга W) является отношение компетентности лучшего сотрудника, предельно достигнутых возможностей ($RA_{луч}$), к компетентности оцениваемого ($RA_{оцен}$).

При подсчете индекса мониторинга аудитора W , результат которого RA соответствует $RA_{луч}$, за лучший результат принимается 100%.

Уровень компетенции аудитора в зависимости от индекса мониторинга RA определяется по данным табл. 2, мера компетентности аудитора – относительным индексом мониторинга W по данным табл. 3.

Таблица 2. Оценка индекса мониторинга и рейтинга

RA (%)	Рейтинг
95,1–100,0	Отлично
90,1–95,0	Очень хорошо
85,1–90,0	Хорошо, но требуется самообучение
80,1–85,0	Приемлемо, но требуется каскадное обучение – работа в МФК
75,1–80,0	Приемлемо, но требуется обучение и повторный мониторинг
≤ 75	Неприемлемо, требуется аттестация

Таблица 3. Оценка относительного индекса мониторинга

Относительный индекс мониторинга W (о. е.)	Уровень компетентности	Мероприятия
$W > 1,33$	Очень плохой	Потенциал не развивается. Требуется аттестация аудитора на соответствие занимаемой должности
$1,33 \geq W \geq 1,25$	Неудовлетворительный	Потенциал слабо используется. Аудитор соответствует занимаемой должности, но требуется обучение и повторный мониторинг. Необходимо провести анализ факторов, влияющих на показатель компетентности, и принять меры по обучению, направленному на развитие потенциала аудитора
$1,25 \geq W \geq 1,18$	Удовлетворительный	Есть потенциал для улучшения. Аудитор соответствует занимаемой должности, но необходимо направить внимание на обучение аудитора в составе МФК
$1,18 \geq W \geq 1,11$	Хороший	Есть потенциал для улучшения. Такой аудитор может выполнять обязанности старшего аудитора, но требуется самообучение
$1,11 \geq W \geq 1,05$	Высокий	Аудитор может выполнять обязанности старшего аудитора и проводить обучение стажерам
$1,05 \geq W \geq 1,00$	Очень высокий (отличный)	Аудитор выполняет работу эффективно (при минимуме усилий получает максимальный результат). Возможны рекомендации повышения контракта или повышения в должности

УТВЕРЖДАЮ
Владелец процесса «Внутренний аудит»
Ф. И. О.
« _____ » _____ 20__ г.

ОТЧЕТ
ПО МОНИТОРИНГУ АУДИТОРА

Дата проведения проверки:
Аудитор:
Проверяющий:
Подразделение:

Внутренний аудит №:
Цель:
Основание:
Результаты проверки

№	Перечень направлений проверки	WQ	R	WQxR
1	Личные качества	27		
1.1	Присуща ли тактичность, правдивость, искренность, этичность и справедливость проверяемому аудитору	3	-	-
1.2	Продемонстрирована ли широта взглядов (готовность рассмотреть альтернативные идеи или точки зрения)	3	-	-
...
2	Принципы, процедуры и технология проверки	27	-	-
2.1	Продемонстрирован ли принцип единообразия (соответствие процедуры проведения аудита)	3	-	-
2.2	Продемонстрирован ли принцип системности (планирование и проведение аудитов различных процессов должно проводится с учетом целостности и взаимосвязи)	3	-	-
...
3	Система менеджмента и стандарты КСМ , НД, техпроцессы (подготовка к аудиту – знание СТП, НД, техпроцессы).	18	-	-
3.1	Знание требований к Политике (доведена ли до всего персонала и понята ли персоналом)	3	-	-
...
3.6	Адекватность и способность определить полноту записей, обеспечивающих прослеживаемость, идентификацию, сохранность, подтверждение мониторинга процессов (испытания, измерение, поверку и др.)	3	-	-
...
4	Организационные вопросы (планирование и проведение проверки)	21	-	-
4.1	Составление плана по аудиту в соответствии с требованиями процедуры (соблюдены ли сроки в соответствии с графиком проведения аудитов)	3	-	-
4.2	Включает ли программа по аудиту весь перечень вопросов, относящихся к проверяемому процессу или продукту	3	-	-
4.3	Направлена ли программа по аудиту руководителям проверяемого процесса / подпроцесса	3	-	-
...
5	Применяемые законы, правила и другие требования (знание НД, техпроцессы, ТНПА, Положений и т. п.).	9	-	-
5.1	Знание требований рабочих инструкций (ТИ, ТК, спецификации, контракты, ПТИ) в проверяемом процессе/подпроцессе	3	-	-
5.2	Знание требований ГОСТов, ТУ, зарубежных стандартов на продукцию (DIN, EN, ISO, BS)	3	-	-
5.3	Знание требований правил, норм и инструкций по охране труда	3	-	-
...
6	Методы и технология контроля качества (знание инструментов и принципов управления качеством, терминологии и т. д.).	30	-	-
6.1	Владение статистическими методами контроля качества (SPC)	3	-	-
6.2	Владение методом процесса одобрения компонентов части (PPAP)	3	-	-
...
7	Процессы и продукция, включая услуги	18	-	-
7.1	Знание карты процесса (построение операций процесса / подпроцесса – блок-схемы)	3	-	-
7.2	Знание спец процессов (описание, валидация, аттестация процесса и персонала, повторная валидация)	3	-	-
...
8	Методы и технология контроля окружающей среды (знание инструментов и принципов управления окружающей средой, терминологии и т. д.).	6	-	-
8.1	Знание методов для оценки деятельности в области окружающей среды	3	-	-
8.2	Владение ПК и знание программных приложений, применяемых на предприятии	3	-	-
9	Наука об окружающей среде и технология (знание взаимосвязи деятельности человека с окружающей средой: воздействие человека на ОС – воду, воздух, и другие природные ресурсы; знание методов охраны ОС и т. д.).	6	-	-
9.1	Знание связи методов защиты от загрязнения и контроля выбросов (сбросов) загрязняющих веществ, образования отходов производства, используемых на предприятии, с важными экологическими аспектами	3	-	-
...
10	Технические условия и условия окружающей среды в которых проводятся операции (технология контроля и измерений, технология предупреждения загрязнений и т. д.).	6	-	-
10.1	Владение оценкой воздействия условий производства предприятия на окружающую среду (например, материалы, их взаимодействие и потенциальное воздействие на окружающую среду в случае их утечки или выброса)	3	-	-
10.2	Владение оценкой процедуры реагирования на чрезвычайные ситуации в случае инцидентов, связанных с окружающей средой	3	-	-
11	Методы и технология контроля охраны труда (знание инструментов и принципов управления охраной труда, терминологии и т. д.).	9	-	-
11.1	Владение методом идентификации опасности и оценки риска	3	-	-
...
11.3	Знание инструкций по охране труда (структура, основные разделы, дополнительные требования)	3	-	-
12	Технические условия и условия охраны труда в которых проводятся операции (технология контроля и измерений, технология предупреждения несчастных случаев и аварий и т. д.).	12	-	-
12.1	Знание НПА и ТНПА	3	-	-
12.2	Знание рабочих документов	3	-	-
...
	Итого:	189	-	-

Проверяющий _____
должность

_____ Ф. И. О.
подпись, дата

Результат проведенного мониторинга оформляется отчетом с выводами и рекомендациями (см. рисунок).

Для активизации деятельности персонала используется многофункциональная команда (МФК), деятельность которой позволяет получить синергетический эффект и создать невидимый актив для предприятия. МФК действует по принципу каскадного метода обучения (обучение проводит обученная группа сотрудников из числа специалистов функциональных групп) [5]. В состав межфункциональной команды рекомендуется вклю-

чать специалистов с дополняющими друг друга знаниями, умениями, навыками и высоким уровнем культуры межличностного общения. Неразумно включать слишком много специалистов в команду, так как это может сыграть плохую роль. Чтобы обеспечить гарантию эффективной работы, команда должна состоять из 5–9 членов (обычно не более 12 и не менее 4 человек). Команда должна иметь такую структуру и состав, которые обеспечат сбалансированное разнообразие вовлеченных в команду личностей из различных отраслей знаний с разными персональными качествами [3].

Литература

1. Международный стандарт ИСО 19011. Руководство по проверке систем управления качеством и окружающей средой. 1-е изд. 2002–10–01. ISO – 2002.
2. WEB: http://krasnorutsky.ru/?option=com_content&view=article&id=128%3Aformuly-compet&Itemid=9.
3. Пономарев С. В., Мищенко С. В., Белобрагин В. Я. и др. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: Учеб. пособ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
4. WEB: http://www.statsoft.ru/home/portal/textbook_ind/default.htm. StatSoft, Inc. (2001). Электронный учебник по промышленной статистике. М., StatSoft.
5. Подиновский В. В. Количественная важность критериев // Автоматика и телемеханика. 2000. № 5. С. 110–123.