



Методический материал для проведения занятий по
системам менеджмента качества

Требования к внутренним аудиторам
в системах менеджмента качества

на основе МС ИСО 19011:2002

Качества аудиторов

| | |
|------------------|---|
| Компетентность | Должна развиваться и поддерживаться изучением теории, постоянной тренировкой и практическим опытом. Периодически оценивается на переаттестациях. |
| Общение | Общение – очень сложный процесс посылки и получения (или фильтрации) сообщений. Каждый раз, когда сходятся два или более человека, идет процесс непрерывного сообщения, - даже если не произносится ни одного слова. Мы «слышим» глазами так же хорошо, как и ушами. Враждебность, презрение, озабоченность, гнев, усталость, скука, смущение или апатия – это как раз те сообщения, которые могут передаваться одним или несколькими скрытыми факторами общения. |
| Умение слушать | Приобретается практикой сосредоточения и благодаря осознанию его важности. Повторить то, что было сказано, - хороший способ проверки вашего уровня внимания и понимания. |
| Независимость | <ul style="list-style-type: none">- аудиторы не должны иметь предубеждений по отношению к функциям, отделам или системе, которые они проверяют;- не должно быть никаких предшествующих денежных или личных отношений с проверяемыми;- аудиторы должны быть независимы от влияния руководства проверяемых при проведении аудита и представлении его результатов. |
| Наблюдательность | Пытливый взгляд и внимательность к деталям, и в то же время – умение анализировать. |
| Объективность | Персональная предрасположенность и собственное мнение не должны быть влияющим фактором. Без объективности результаты могут оказаться весьма вредными для всех участников аудита. Способность фильтровать факты приводит к более осмысленному аудиту. Задача: быть объективным исследователем, а не субъективным подстрекателем. |

Черты поведения аудиторов

| Желательные | Нежелательные |
|--------------------|----------------------|
| Поиск факторов | Поиск виновных |
| Вежливость | Грубость |
| Профессионализм | Непрофессионализм |
| Прямота | Уклончивость |
| Настойчивость | Лень |
| Независимость | Доверчивость |
| Решительность | Нерешительность |
| Ясность/точность | Разбросанность |
| Подготовленность | Неподготовленность |
| Честность | Нечестность |
| Терпение | Нетерпение |
| Непредубежденность | Предубежденность |
| Тактичность | Антагонистичность |
| Коммуникабельность | Некоммуникабельность |
| Несамонадеянность | Претенциозность |

Создают доверие к аудитору

| | |
|--|--|
| Профессионализм | Владение конкретными навыками |
| Внешность (подчеркивает формальность аудита) | Строгий деловой костюм (или форма) и подтянутый вид |
| Пунктуальность (беречь время проверяемого) | Не заставлять ждать своего прибытия, «не раскачиваться» |
| Подготовленность (бесплановость раздражает проверяемого) | Планирование, заблаговременное изучение: документации, организационной структуры и т.д. |
| Справедливость | Понимать случайные человеческие ошибки, не придираться по пустякам. |
| Спокойствие (аудита может быть напряженным и огорчительным для проверяемых). | Не создавать взрывоопасную ситуацию, не участвовать в словесных перебранках. |
| Вежливость и сердечность | Внимательность к окружающим, встречать ответы без явной подозрительности. |
| Прямота и точность (избегать продолжительного и необязательного обмена мнениями) | Формулировать вопросы ясно и четко. Добивайтесь дальнейших разъяснений если исследуемая область не ясна или лежит за пределами знаний аудитора. |
| Признание усилий и успехов (демонстрация искренней заинтересованности в процветании организации) | Признавать и одобрять все, заслуживающее доверия (в присутствии всей аудиторской группы). Похвалить тех, кто внес заметный вклад в процесс улучшения, так же, как и организацию в целом. |

Препятствия аудиту

| Тактика проверяемого | Позиция аудитора |
|--------------------------------|---|
| Прогул | Обратиться к руководству проверяемой организации с просьбой о замене сопровождающего. |
| Напыщенная, пустопорожняя речь | Сказать проверяемому, что все это очень интересно, но ваша главная задача аудит. |
| «Потеря памяти» | Двойная проверка готовности документов для аудита. Напоминание проверяемой организации. |
| Взятки | Отказать, сообщить об этом руководству, предупредить фирму-клиента, что не будете иметь с ней дел. |
| Обход ресторанов | Сократить, сосредоточиться на аудите. |
| Расширенный ленч | Аудиторы могут пообедать отдельно или попросить о замене сопровождающего. |
| Лицемерие | Игнорировать, продолжать проверку. |
| Языковой барьер | Приготовиться заранее, обеспечить себя переводчиком. |
| Симпатии | Игнорировать, продолжать аудит. |
| Силовое давление | Установить факты, быть стойким, «держат марку». |
| Навязчивая «помощь» | Отказаться. |
| Провокации | Сохранять спокойствие, быть профессионалом. |
| Особые обстоятельства | Взять на заметку, подтвердить факты, следить, чтобы проверяемая организация не подтасовывала факты. |
| Потеря времени | Сообщить проверяемой организации, что вы будете вынуждены продлить аудит. |

Типы вопросов при аудите

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