



**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?»)