

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»

Ю.А. ВАШУКОВ, И.В. БЕЗБОРОДОВА

АУДИТ КАЧЕСТВА

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

САМАРА
Издательство СГАУ
2008

ББК У053я7
В 234

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Н.Н. Османкин,
зам. генерального директора по качеству ОАО «АВИАКОР-
Авиационный завод» И.А.Марков

ISBN 978-5-7883-0715-2

Вашуков Ю.А.

В 234 Аудит качества: учеб. пособие / *Ю.А. Вашуков, И.В.Безбородова.* –
Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун-т, 2008. – 92 с.

В учебном пособии приведены методические основы аудита качества. Изложена классификация аудитов качества и принципы аудита. Рассмотрен менеджмент программы аудита. Кроме того, приведены основные требования, предъявляемые к аудиторам в соответствии со стандартом ISO 19011:2002.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальностям 200503, 220501, 080507 – «Стандартизация и сертификация в машиностроении», «Управление качеством», «Менеджмент организации» по заочной форме обучения. Разработано на кафедре производства летательных аппаратов и управления качеством в машиностроении.

ББК У053я7

ISBN 978-5-7883-0715-2

© Самарский государственный
аэрокосмический университет, 2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В АУДИТ КАЧЕСТВА	6
1.1. Понятие аудита	6
1.2. Эволюция теории аудита.....	9
1.3. Философия аудита	12
1.4. Цели, области и критерии аудита.....	14
Глава 2. КЛАССИФИКАЦИЯ АУДИТОВ КАЧЕСТВА	17
2.1. Виды аудита качества.....	17
2.1.1. Аудит системы	18
2.1.2. Аудит процесса	20
2.1.3. Аудит продукции	21
2.2. Типы аудитов	23
2.2.1. Аудит первой стороной (внутренний аудит).....	23
2.2.2. Аудит второй и третьей сторонами.....	26
2.3. Стадии аудита	28
Глава 3. ПРИНЦИПЫ АУДИТА	29
Глава 4. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАММЫ АУДИТА.....	34
4.1. Планирование аудитов	34
4.2. Ресурсы по программе аудита	38
4.3. Процедура по программе аудита.....	38
4.4. Записи по программе аудита.....	39
4.5. Мониторинг и анализ программы аудита.....	40
Глава 5. ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА	43
5.1. Подготовительные этапы перед аудитом	43
5.2. Проведение аудита на местах	48
5.3. Управление отчетом по аудиту	54
Глава 6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ АУДИТОРОВ	56
6.1. Требования, предъявляемые к аудиторам	56
6.2. Оценивание аудиторов	68
Глава 7. КОММУНИКАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ БЕСЕД.....	70
7.1. Положение аудируемого	70
7.2. Положение аудитора	71
7.3. Модель коммуникации. Четыре уровня коммуникации	73
7.4. Невербальная (несловесная) коммуникация	74
7.5. Управление беседой с помощью вопросов.....	75
7.6. Различия между фактами, мнениями (суждениями), заключениями и	

аргументами	77
7.7. Ступени ведения беседы	78
7.8. Анализ транзакций	80
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	83
Приложение 1 ГЛОССАРИЙ	84
Приложение 2 КОДЕКС АУДИТОРА	87

ВВЕДЕНИЕ

Стремление предприятий самостоятельно выйти на международный рынок требует неустанной работы по повышению качества продукции. Подход к стратегии предпринимательства должен основываться на том, что качество является одновременно и самым эффективным средством удовлетворения потребностей, и средством снижения издержек производства. В связи с этим роль и значение коренного повышения качества для нашей страны на современном этапе социального и экономического преобразования всей жизни населения является актуальной задачей.

Показательно, что некоторые страны, занимающие сейчас лидирующее положение, не обладают ни обширной территорией, ни обилием природных богатств и даже не имеют большой армии. Однако их влияние на мировую политику и экономику весьма существенно. Битвы, которые сумели выиграть эти лидеры, происходили и происходят не на полях сражений, а на мировом рынке, и главное оружие - высокий технический уровень и качество товаров и услуг, определяющее их конкурентоспособность.

Большое значение приобретает повышение уровня подготовки специалистов в области управления экономическими процессами, а также аудиторов, призванных глубоко анализировать сложившиеся процессы управления качеством промышленной продукции, выявлять «узкие места», предлагать мероприятия, направленные на повышение качества технологических процессов, рост объемов продукции высокого качества, выпускаемой при снижении затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Данное учебное пособие позволяет в систематизированном виде получать основы знаний в области аудита качества с учетом особенностей современных условий экономических преобразований, а также зарубежного опыта в данной предметной области.

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В АУДИТ КАЧЕСТВА

1.1. Понятие аудита

Термин «аудит» происходит от латинского глагола «*audire*», что означает «слушать, выслушивать, слышать». Основное значение данного термина связано не столько с контролем, сколько с наблюдением за каким-либо процессом или деятельностью. В связи с этим можно дать общее определение аудита как востребованного обществом вида профессиональной деятельности: аудит представляет собой деятельность по сбору доказательств в отношении соответствия свойств (характеристик) выбранного объекта наблюдения общепризнанным критериям, в результате которой формируется профессиональное суждение относительно степени этого соответствия, подлежащее оглашению в соответствующей среде, в том числе публичному оглашению через средства массовой информации или специальные издания.

Исходя из такого определения аудита, можно обозначить его предмет, объект, субъекта, цель, задачи, технологии и методики проведения.

Предметом аудита является совокупность аудиторских доказательств, необходимых для формирования профессионального суждения относительно состояния выбранного объекта наблюдения.

Объектами аудита могут быть:

- качество продукции;
- экологические характеристики производства и окружающей среды;
- эффективность использования бюджетных средств;
- финансовое состояние организации;
- бухгалтерская финансовая отчетность организации;
- надежность системы внутреннего контроля организации и т.д.

В зависимости от такой классификации объектов аудита различают аудит бухгалтерской финансовой отчетности, который обычно называют просто аудитом, и специальные виды аудита - аудит качества, экологический аудит, управленческий аудит, аудит эффективности и т.д.

Субъектом проведения аудита является аудитор - специалист, уровень профессиональной подготовленности которого по конкретному направлению аудиторской деятельности признан обществом.

Целью аудита является высказывание профессионального суждения относительно состояния выбранного объекта наблюдения. Профессиональное суждение высказывается в аудиторском заключении - документе, завершающем работу аудитора с информацией о данном объекте.

Общественная потребность в профессиональном суждении аудитора обусловлена интересом различных групп пользователей информации к соответствующему объекту аудита. Степень доверия пользователей информации к аудиторскому заключению определяется уровнем независимости аудитора по отношению к заинтересованным лицам, которые могут оказать влияние на него в процессе сбора аудиторских доказательств и формирования профессионального аудиторского суждения. Обеспечение независимости — важнейшее требование, предъявляемое к аудиту как к специфическому виду профессиональной деятельности, востребованному обществом. Что касается **задач**, технологии и методики аудита, они зависят от конкретного вида аудита.

Само по себе слово «аудит» имеет латинское происхождение и означает «слушание». Тогда «аудитор» - «слушающий», а «аудитория» - «место, где происходит слушание». В соответствии со стандартом ИСО 9000:2000 аудиты (проверки) меняются для определения

степени выполнения требований к системам менеджмента качества. Наблюдения аудитов (проверок) используются для оценки эффективности менеджмента качества и определения возможностей для улучшения.

Понятие «проверка» в соответствии со стандартами серии ИСО 9000 может быть применено, во-первых, к системе качества, а во-вторых, к таким элементам, как процессы и продукция (услуги). Это основные сферы применения термина «проверка», однако, далеко не полные. Кроме этого возможна и другая область применения данного термина, например, проверка проекта, проверка закупленной продукции и т.д.

Стандарт ИСО 9000:2000 определяет аудит качества следующим образом: Аудит(audit) - систематически независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективной их оценки в целях установления степени выполнения критерий аудита.

Как видно из определения аудита, ключевыми моментами являются:

- систематичность проведения проверок (регулярно, в строго определенном порядке);
- независимость;
- документированный процесс (документированная процедура);
- свидетельство аудита (нормативность критериев проверки и результативность их достижения).

Аудиты качества формализованы, систематизированы и независимы. Их результаты основываются на фактах. (Один из принципов Всеобщего управления качеством «Принятие решений на основе фактов»). Эффективность и полнота аудита сильно зависят от квалификации и опыта аудитора (аудиторов).

1.2. Эволюция теории аудита

В независимом аудите можно выделить три основных направления развития теорий аудита в отношении сбора аудиторских доказательств, которые формировались поэтапно в такой последовательности: теория адекватности, теория контроллинга и теория консалтинга.

Возникновение и развитие данных теорий было исторически обусловлено, с одной стороны, ростом потребности в более достоверной и разнообразной аудиторской информации, с другой - необходимостью совершенствовать методы и приемы аудита.

Теория адекватности ведет свою историю от трудов английских теоретиков. Первые научные работы в этой области были опубликованы Ф. Пикслеем (1881 г.) и Л. Дикси (1892 г.). Последователь этой теории Т. Рууд в 1989 г. сформулировал следующее положение: «Аудит должен быть определен как процесс проверки с целью получения подтверждения соответствия учетной информации экономической деятельности». В рамках данной теории существовали два альтернативных подхода прямого последовательного аудита:

- от документов к отчетности;
- от отчетности к документам.

Совокупность изложенных взглядов получила метафорическое название «полицейская» теория, или теория «сторожевого пса», согласно которой аудитор - «сторожевой пес», охраняющий добро собственников. Роль аудита сводилась к проверке фактического существования событий, имевших место в прошлом, и установлению их точности, и аудитор отвечал на вопрос о том, какие факты имели место на самом деле. Недостатком данной теории является то, что на момент ознакомления потенциального инвестора с мнением аудитора данное мнение уже устаревает.

Возникновение теории адекватности и ее применение в практическом аудите является первым этапом развития теорий аудита, лежащих в основе технологий сбора аудиторских доказательств. Он получил название подтверждающего аудита.

Подтверждающий аудит имеет особое значение среди других видов аудита, так как именно он позволяет использовать результаты проверки третьими лицами, заинтересованными в деятельности экономического субъекта.

На втором этапе развития аудита (после 1949 г.) аудиторские фирмы начали заниматься больше консультационной деятельностью, чем непосредственно аудиторскими проверками. Такой аудит получил название системно-ориентированного, так как дал возможность наблюдать системы, контролирующие операции системы внутреннего контроля.

Развитие системно-ориентированного аудита имеет в основе теорию контроллинга. Согласно данной теории, цель аудита смещается с «мертвых документов» на «живую организацию» внутреннего контроля на проверяемой фирме. Здесь наблюдалась переориентация «сторожевого пса» на роль «собаки-ищейки», которая должна показать собственнику, насколько эффективно работала наемная администрация. В рамках данной теории раскрывался механизм управления предприятием, что позволяло вскрыть неиспользованные резервы. Ее недостатком являлось то, что степень объективности отчетных данных при этом снижалась.

Третий этап — это этап применения в аудите теории консалтинга, которая напрямую связана с эффективностью деятельности предприятия. Задачи аудита сводятся не к подтверждению отчетности, не к анализу ее адекватности и выявлению действенности внутреннего контроля, а к анализу эффективности работы самого предприятия.

Эффективность работы предприятия определяется эффективностью работы его сотрудников, и прежде всего, администрации, и аудит понимается как одна из форм консалтинга собственников относительно качества работы наемной администрации. В литературе данная теория также носит названия «теория агентов» и «теория собаки-поводыря». Аудитор в этом случае выступает не как охранник чужого добра, не надсмотрщик, а помощник собственников и администраторов. Предполагается, что конфликт между собственниками и администрацией отсутствует и аудитор помогает обеим сторонам прийти к согласию. «Теория агентов» состоит в том, что она переносит акцент с документов на людей-хозяйствующих субъектов.

«Теория собаки-поводыря» исходит из субъективных оценок и позволяет выяснить то, что лежит за документами вне зарегистрированных фактов хозяйственной жизни, при этом она устремлена не в прошлое, а в будущее.

Необходимо также отметить, что параллельно с рассмотренными теориями аудита бухгалтерской финансовой отчетности и внутреннего аудита развиваются специальные виды аудита. В частности, можно выделить аудит на соответствие требованиям, который имеет самостоятельное значение.

Цель аудита на соответствие требованиям — проверка соблюдения хозяйственной системой (персоналом) правил и процедур, предписанных вышестоящим руководством, в том числе соответствия:

- действий внутренних подразделений организации — требованиям и правилам, закрепленным в соответствующих нормативных документах;
- качества продукции - установленным стандартам;
- экологических характеристик производства и окружающей среды - установленным нормам и т.д.

1.3. Философия аудита

Успешная деятельность предприятия обеспечивается выпуском продукции (услуг), которые:

1. Отвечают четко определенным потребностям, области применения или назначения.
2. Удовлетворяют требованиям потребителя.
3. Отвечают требованиям общества (обязательствам, вытекающим из законов, инструкций, правил кодексов, уставов).
4. Учитывают требования охраны окружающей среды.
5. Предлагают покупателю по конкурентоспособным ценам.
6. Являются экономически выгодными (приносят прибыль).

При этом само предприятие:

- последовательно ориентировано на заказчика;
- быстродейственно реализует нововведение;
- «системно» в подходе к управлению и организации производства;
- исключает несоответствия из всех организационных процессов и видов производственной деятельности;
- ориентировано на бизнес-процессы;
- улучшает коммуникацию между подразделениями.

Указанные требования являются целью предприятия, работающего в условиях жесткой конкуренции.

Система менеджмента качества (СМК), которая разрабатывается и внедряется на предприятии, должна стать средством для достижения поставленных целей и обеспечения соответствия установленным требованиям. СМК призвана:

- Обеспечивать уверенность руководства и исполнителей в том, что требования к качеству выполняются, и происходит улучшение качества.

- Обеспечивать уверенность потребителей и других заинтересованных лиц в том, что требования к качеству поставляемой продукции достигаются или будут достигнуты.

Чтобы стать средством для достижения поставленных целей, СМК должна держать под контролем все факторы, которые влияют на качество выпускаемой продукции: технические, административные, человеческие.

Для создания уверенности в эффективности функционирования СМК руководство предприятия должно создать механизм получения объективной и непредвзятой оценки состояния дел с качеством на предприятии. Одним из инструментов данной оценки является надзор (аудит) качества.

Аудит качества содержит в себе возможность влияния того, учитывают ли цели, изменяющиеся требования и пожелания заказчиков, а также:

- эффективны и успешны ли процессы;
- достаточно ли квалифицированы сотрудники;
- достаточны ли ресурсы;
- эффективны ли мероприятия по качеству.

Философия аудита основывается на следующих основных предпосылках:

- аудиторы должны обнаруживать факты, а не просто фиксировать ошибки;
- аудиты не должны проводиться скрытно (секретно);
- аудит оценивает сложившуюся документированную систему организации видов деятельности;

- аудит проводится по формализованной и документированной процедуре;
- отчет по аудиту представляет объективные данные, без персональных (так как главное - это повышение эффективности функционирования системы менеджмента качества, а не поиск виноватых).

1.4. Цели, области и критерии аудита

Цель аудита качества - проверка эффективности программ управления, осуществляемых руководством, то есть проверка осуществления в повседневной практической деятельности философии программ обеспечения качества, которая основывается на предотвращении проблем прежде, чем они обнаруживаются. Там, где проблемы уже есть, особое значение приобретают:

- раннее выявление проблем;
- поиск её коренной причины.

Аудит качества должен базироваться на документированных целях, областях и критериях, что входит в программу аудита.

Цели аудита должны предусматривать:

- определение степени соответствия системы менеджмента проверяемой организации или её частей критериям аудита;
- оценку возможности системы менеджмента обеспечивать соответствие требованиям контракта и обязательным требованиям;
- оценку результативности системы менеджмента в свете достижения конкретных целей;
- идентификацию областей потенциального улучшения системы менеджмента.

Область аудита описывает его глубину и границы в понятиях таких факторов, как место расположения, структурные единицы, деятельности и производственные процессы организации, которые под-

вергаются аудиту, и при необходимости, период времени, охватываемый аудитом.

Критерии аудита могут включать в себя политику, процедуры, стандарты, требования системы менеджмента, требования контрактов.

Цели, область и критерии аудита должны определяться заказчиком аудита. Любые последующие изменения в них должны согласовываться с заказчиком, соответственно, с теми, кто ответственен за управление программой аудита и проверяемой организацией, после консультации с руководителем группы по аудиту.

Первейшее предназначение аудита - быть выгодным для службы, которая проверяется. Конкретными целями аудита могут быть:

- соответствие продукции своему назначению;
- существование и применение соответствующих письменных процедур;
- выявление недостатков в продукции или в системе управления;
- выполнение технических условий;
- результат корректирующих воздействий;
- отслеживание эффективности применения ресурсов компании;
- честование стандартизированных организационных приёмов и методов улучшений.

В соответствии со стандартом ИСО 19011:2002 перечисленные цели могут базироваться на:

- приоритетах менеджмента;
- коммерческих намерениях;
- требованиях систем менеджмента;
- требованиях, предусмотренных контрактом, и обязательных требованиях;
- необходимости оценки поставщика;

- потенциальных рисках организации;
- требованиях поставщика;
- нуждах других заинтересованных сторон.

Если осуществляется комплексный аудит, очень важно, чтобы руководитель группы по аудиту обеспечил соответствие целей, областей, критериев и состава группы по характеру комплексного аудита.

ГЛАВА 2. КЛАССИФИКАЦИЯ АУДИТОВ КАЧЕСТВА

2.1. Виды аудита качества

В целом аудит качества подразделяется на три вида аудита (рис.2.1): аудит системы, аудит процесса, аудит продукции.

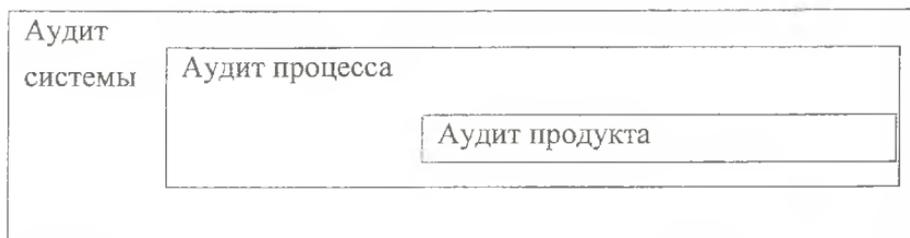


Рис.2.1. Виды аудита качества

Аудит продукции - предназначен для проверки соответствия фактических характеристик продукции установленным требованиям. Аудит продукции направлен на один или несколько видов продукции /услуг.

Аудит процесса - предназначен для оценки соответствия процесса установленным требованиям. При этом проверяется способность процесса обеспечить достижение запланированных результатов. При проведении аудита всего процесса определенное время уделяется и аудиту продукции. Такой аудит нацелен на результаты, полученные на выходе процесса.

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. Аудит системы направлен на всю систему обеспечения качества как результат деятельности руководства и программы выпуска продукции

или оказания услуг. Поэтому аудит системы включает в себя аудит процесса.

2.1.1. Аудит системы

Аудит системы проводится для того, чтобы выяснить на основе объективных доказательств, претворяются ли в жизнь положения системы менеджмента качества, планы и цели организации в области качества, соответствуют ли они предъявляемому к ним набору требований.

Аудит системы качества позволяет исследовать взаимодействие всех элементов и ее влияние на качество продукции.

Причинами проведения аудита систем являются:

- Проверка соответствия стандартам и достаточной эффективности всех мероприятий, проводимых в рамках системы менеджмента качества.
- Проверка достаточности применяемой документации.
- Проверка выполнения требований системы менеджмента качества или отдельных его элементов.
- Установление «узких мест» в системе менеджмента качества и внесение предложений по корректирующим действиям.

Базовыми документами при аудите системы являются:

- Стандарты на систему менеджмента качества.
- Руководство по качеству.
- Документация по процессам.
- Документация по подтверждению выполнения установленных требований (к продукции, процессу, элементу системы менеджмента качества).

Аудит системы может также проводиться в качестве условия привлечения нового поставщика до принятия решения о заключении кон-

тракта с ним. Цель до контрактного обследования - оценка способности потенциального поставщика обеспечивать товарами и услугами, которые удовлетворяют требованиям заказчика, а также определение того, нужна ли какая-то помощь поставщику для производства требуемого товара или услуги. Это обследование обычно выполняется в виде общего обзора, не вдаваясь в подробности. После приёма нового поставщика, на следующем этапе проводятся более обширные аудиты, которые рассматриваются уже как проверки качества продавца или поставщика.

При значительных изменениях на предприятии, влияющих на качество продукции, выполняются аудиты системы, которые часто называют пересмотрами (ревизиями) системы качества. Этот тип аудита может потребоваться при ухудшении качества продукции или при изменениях в управлении организацией.

Важной составной частью аудита системы является проведение корректирующих мероприятий, а также проверка их эффективности.

Основная цель аудита системы - определить, выполняются ли требования, предъявляемые к менеджменту качества во всех подразделениях предприятия.

Аудит системы подразделяется на два вида:

Внутренний аудит системы. Он рассматривается, прежде всего, в качестве задачи руководства и служит для надзора за эффективностью функционирования системы менеджмента качества. Внутренние аудиты системы должны проводиться по установленным планам-графикам, чтобы обеспечить охват всех отделов в регулярные промежутки времени.

2. *Внешний аудит системы.* Служит для надзора за системой менеджмента качества у поставщиков предприятия и должен проводиться через определенные интервалы времени. Внешний аудит сис-

темы может также проводиться в рамках сертификации со стороны независимой службы.

Аудиты системы включают в себя и превосходят по масштабу аудиты процесса и аудиты продукции. Они исследуют взаимодействие всех элементов общей структуры системы качества и её влияние на продукцию или услуги.

2.1.2. Аудит процесса

Аудит процесса или процедуры часто является основной частью аудита системы. В ходе аудита системы обычно проверяют один или несколько процессов. Независимый аудит процесса – наиболее распространён и удобен и приносит быстрые и плодотворные результаты. Причина в том, что поставщик обычно скорее соглашается с необходимостью изменений в конкретном процессе, чем с необходимостью заниматься глубокими проблемами системы управления, обнаруживаемыми в результате аудита системы.

Целью проведения аудита процессов являются:

- Проверка и оценка эффективности мероприятий в области на основе анализа применяемых методов и процессов.
- Подтверждение процессов или установление необходимых мероприятий по улучшению его протекания.

Причинами проведения является:

- Установление работоспособности процессов.
- Определение параметров, влияющих на качество.
- Систематический анализ и изменения (при необходимости) контроля протекания процесса.
- Назначение мероприятий по совершенствованию методов и процессов на основе систематического анализа возможностей процесса.
- Проверка эффективности производственных циклов.

Базовыми документами при аудите процесса являются:

- Руководство по качеству.
- Описание процессов (основных, управленческих, ресурсных, технологических).
- Документация по проведению и систематическому контролю процессов.
- Документация на оборудование – паспорта, инструкции по эксплуатации, обслуживанию и ремонту оборудования.
- Документация по квалификации персонала.

При аудите процессов выделяют производственные и технологические процессы, процессы СМК (бизнес – процессы) и инженерные процессы. Основные усилия при проведении аудита процесса направлены на изучение параметров процесса:

- точность цели;
- выходные и входные потоки;
- инфраструктурное обеспечение;
- наличие элементов управления (инструкции, процедуры);
- параметры критериев результативности, а также критериев по непрерывному улучшению процессов;
- методики мониторинга и измерения процессов по существующим критериям.

2.1.3. Аудит продукции

Целью проведения аудита продукции является:

- Оценка эффективности проводимых мероприятий на основании проверки промежуточной и готовой продукции, качества оказываемых услуг.
- Подтверждение качества продукции или установление необходимости проведения мероприятий по его улучшению.

Причины проведения аудита:

- Определение уровня качества продукции.
- Подтверждение соответствия продукции требованиям (установленному уровню качества).
- Определение степени улучшения качества продукции.
- Контроль поставляемой поставщиками продукции.
- Оценка соответствия технологического процесса предъявляемым требованиям и качеству продукции.

Базовыми документами при аудите продукции являются:

- Руководство по качеству.
- Стандарты (ГОСТы, иностранные стандарты, стандарты предприятий с техническими требованиями к качеству продукции).
- Комплексы технической документации, технологические инструкции, рабочие инструкции, чертежи и другая документация по изготовлению продукции, обслуживанию продукции и оборудования, задействованных при изготовлении, транспортировке и хранении продукции.

Аудит продукции ориентирован на интересы потребителя, так как он позволяет установить и устранить все проблемы до выхода продукции на рынок.

Соответствие сертификационным требованиям - это контрольный критерий при проведении аудита продукта. Проверка проводится по элементам или модулям на отдельных ступенях изготовления.

Аудит продукции может быть внутренним и внешним. Примером внутреннего аудита может быть проверка и испытание перед отгрузкой или на выходе производственной линии, когда рассматриваются результаты технологического процесса. Примером внешнего аудита могут быть аналогичные операции, но проводимые внешними потребителями.

2.2. Типы аудитов

Различают следующие типы аудитов СМК:

- 1) аудит первой стороной - осуществляется самой организацией для собственных целей (внутренний аудит);
- 2) аудит второй стороной - проводится заинтересованной стороной, например, потенциальным или действующим потребителем (внешний аудит);
- 3) аудит третьей стороной - осуществляется третьей независимой стороной, например, органом по сертификации СМК (внешний аудит).

2.2.1. Аудит первой стороной (внутренний аудит)

Это аудит, проводимый организацией у себя же, т.е. внутренняя проверка, требующая от организации обследования ее собственных систем, процедур и работ, чтобы удостовериться в их адекватности и соответствии. Он представляет руководству информацию о том:

- выполняются ли его приказы, распоряжения, директивы;
- так ли система действенна и результативна, как ей следует быть;
- где система даёт сбой.

Внутренний аудит позволяет обеспечить "каналы связи" по всей организации и выявить возможности улучшения.

Организация руководит своей внутренней проверкой и демонстрирует, что её система менеджмента соответствует требованиям применимого стандарта. Внутренние аудиты можно использовать в процессе подготовки к сертификации для определения, как продвигается организация к проверке второй и третьей стороной.

Цель внутренних проверок определена в стандарте ИСО 9001 (п. 8.2.2):

«Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы времени с целью установления того, что СМК:

а) соответствует запланированным мероприятиям, требованиям настоящего международного стандарта и требованиям к СМК, разработанным организацией;

б) внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоянии».

Регулярное проведение внутренних аудитов позволяет:

а) обеспечить соответствие системы менеджмента требованиям соответствующего стандарта и требованиям, установленным самой организацией в документированных процедурах, стандартах предприятия, инструкциях и другой нормативно-технической документации;

б) предоставить уверенность руководству и заинтересованным сторонам в результативности системы менеджмента: внутренний аудит

обеспечивает обратную связь, представляя руководству объективную информацию о том, как функционирует система;

в) выявить оперативные проблемы: во время проведения проверки любой системы аудитор имеет благоприятную возможность для того, чтобы заметить сложности в исполнении системой требований, или проблемы в самой системе, или в процедурах;

г) обеспечить обратной связью для проведения корректирующих действий: в ходе внутреннего аудита выявляются несоответствия установленным требованиям, затем разрабатываются и осуществляются корректирующие действия для устранения причин выявленных несоответствий;

д) получить действенный инструмент отладки системы на стадии ее внедрения: проведение аудитов на стадии внедрения и подготовки

системы менеджмента к сертификации помогает «запустить» систему и выявить, где система даёт сбой.

Хорошо организованный аудит - надежный способ обратной связи в системе, обеспечивающий руководство информацией о действительности СМК. Внутренние аудиты служат одним из ключевых инструментов управления для выполнения политики и целей в области качества.

Зачастую информация, которую получает высшее руководство по традиционным каналам, вольно или невольно искажается по мере ее движения снизу вверх. Чем выше руководитель, тем более искаженную информацию он может получить. Информация фильтруется. В одних случаях преподносится идеализированная картина — «а в остальном, прекрасная маркиза, все хорошо, все хорошо!» В других — проблема переводится в известную всем игру «найди стрелочника и успокойся». Результаты аудитов несут в себе прямую информацию (без посредников), в этом их ценность, что позволяет реализовать один из восьми принципов менеджмента качества - принятие решений, основанное на фактах.

Процесс получения информации заключается в нахождении объективных доказательств соответствия. При этом проверяется система, а не конкретный человек. Если работник ошибся или поступил неверно, то первый вопрос, который должен задать себе руководитель соответствующего ранга: почему система допустила это? В чем причина?

По сути, внутренний аудит - это процесс сбора информации о фактической работе проверяемого объекта для сравнения с тем, как объект должен работать, и представления этой информации руководству.

Целью внутренних аудитов не является поиск и наказание виновных. Необходимо донести этот факт до всего персонала организации, поскольку защитная реакция на любые проявления внешнего контроля не способствует получению объективной информации. Опасаясь воз-

возможного наказания, сотрудники могут скрывать или искажать необходимые сведения, и в этом случае результаты аудита не предоставят объективной информации о функционировании системы. Важно, чтобы такой подход не был просто декларацией намерений. Обманув доверие людей однажды, трудно завоевать его в будущем.

2.2.2. Аудит второй и третьей сторонами

Аудит второй стороной - это проверка организации от имени потребителя или другой заинтересованной стороны. Цель аудита второй стороной - получить достаточную информацию о системе менеджмента организации для обеспечения уверенности потребителя в том, что его специфические требования будут выполняться гарантировано и стабильно.

Важно, чтобы аудит проводился профессионально и достоверно, отражал результативность системы менеджмента организации. Необходимо помнить, что результаты аудита повлекут коммерческие решения, которые могут повлиять на будущее обеих организаций. Поэтому он должен быть проведен квалифицированным обученным персоналом, что является гарантией получения достоверной информации.

Аудит второй стороной может проводиться независимой организацией (например, органом по сертификации или консалтинговой компанией).

Аудит второй стороной плох тем, что он зачастую под благовидным предлогом используется для «технической разведки».

Аудит третьей стороной - это проверка, проводимая внешней независимой организацией (третьей стороной). Чаще всего оценка третьей стороной применяется с целью сертификации.

Как и аудит второй стороной, аудит третьей стороной предъявляет особые требования как к аудитору, так и к проверяемой организации.

Аудитор должен быть профессиональным и компетентным, чтобы результаты аудита точно и справедливо отражали состояние системы менеджмента.

Внешние аудиты имеют свои положительные и отрицательные стороны по сравнению с внутренними аудитами.

К положительным сторонам внешних аудитов относятся:

- более высокий уровень объективности (поскольку это «взгляд со стороны»);
- большая эффективность работы (поскольку внешний аудит проводится аудиторами высокой квалификации);
- позитивное воздействие критики на проверяемую организацию;
- более объективная оценка проверяемой системы за счет более высокой квалификации аудиторов; возможность использования результатов внешних аудитов проверяемой организацией в рекламных целях;
- возможность использования результатов внешних аудитов для демонстрации результативности и соответствия системы менеджмента установленным требованиям;

К отрицательным сторонам внешних аудитов относятся:

- незнание традиций предприятия;
- предубежденность персонала проверяемой организации к "чужакам", и как следствие, возможность сокрытия информации;
- незнание неформальных лидеров затрудняет получение необходимой информации;
- вероятность использования аудитором конфиденциальной информации, полученной в ходе аудита;
- ограниченные сроки аудита не дают возможности аудитору досконально проверить всю систему, и, следовательно, заключение по

результатам аудита основывается на выборке из имеющейся информации.

2.3. Стадии аудита

Аудиты качества имеют две стадии: проверка адекватности и проверка соответствия.

В процессе проверки адекватности определяется степень, с которой документированная система адекватна требованиям применимого стандарта.

Проверка адекватности может выполняться путём:

- Рассмотрения требований соответствующего стандарта с определением тех частей документированной системы, которые относятся к данным требованиям.
- Проработки пункт за пунктом документированной системы и сопоставление с применимыми требованиями стандарта.

У всех проверок третьей стороной и многих проверок второй стороной следующая стадия проверки зависит от результатов первой стадии, поскольку, если документация системы менеджмента неадекватна требованиям применимого стандарта, то нет смысла проверять, соответствует ли деятельность на местах требованиям, установленным в этой документации.

Проверка соответствия признана установить степень, с которой документированная система понимается, внедрена и поддерживается работниками.

В тех случаях, когда применимый стандарт не требует для осуществления той или иной деятельности разработки документированной процедуры, проверка соответствия производится относительно применимых требований стандарта.

3. ПРИНЦИПЫ АУДИТА

Руководителям и аудиторам важно создавать положительный имидж аудита. Иначе невозможно плодотворное общение с проверяемыми. Необходимо постоянно демонстрировать, что аудит проводится не с целью найти виновного и наказать, а с целью выяснить проблемы на местах и помочь их решить.

Аудит должен быть независимым. Наиболее полное выполнение требования независимости достигается при аудите третьей независимой стороной (например, при сертификационном аудите органом по сертификации). Минимальное требование для внутренних аудитов заключается в том, что аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Аудит - систематический процесс. При внутренних проверках это обеспечивается выполнением требований стандарта ИСО 9001 о необходимости проведения внутренних аудитов через запланированные интервалы времени, а также планированием программ аудитов.

Аудит - процесс документированный. Для управления внутренними аудитами должна быть разработана документированная процедура, определяющая ответственность и требования к планированию и руководству аудитами, представлению отчетов о результатах аудитов и ведению записей.

При подготовке и проведении аудита необходимо руководствоваться определёнными принципами. Приверженность этим принципам является необходимым условием получения достаточной, достоверной и объективной информации по результатам аудита. В МС ИСО 19011:2002 представлены принципы, относящиеся к аудиторам и к процессу проверки.

К принципам, которыми должны руководствоваться аудиторы, относятся:

1) *Этичное поведение* — ответственность, неподкупность, умение хранить тайну и осмотрительность.

2) *Беспристрастность* — выводы по аудиту, заключения по результатам аудита и записи отражаются правдиво и точно.

3) *Должное профессиональное внимание* — прилежание и умение принимать правильные решения при проведении аудита.

4) *Независимость* — аудиторы независимы в своей деятельности и свободны от предубеждений и конфликта интересов.

5) *Подход на основе фактов* - рациональный метод для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита при систематическом процессе аудита.

Этичное поведение стоит на первом месте далеко не случайно. Вспомним, что главное в аудите? Полнота и объективность информации. Достичь этой цели можно только при этичном поведении, которое включает также и доброжелательность, корректность, доверие, честность, тактичность и многое другое.

Неэтичное поведение не способствует коммуникациям и получению объективных свидетельств. Возникает вопрос — требование по этичному поведению относится только к аудитору? К нему, в первую очередь! Но не только. Это требование касается и проверяемых, и заказчиков аудита, т. е. высшего руководства.

Бывает, что проверяемые грубы с аудиторами. Повышают голос, капризничают: «Мы тут работаем, а вы только время отнимаете!» На отдельных предприятиях доходит дело и до ненормативной лексики...

Этичное поведение включает и позицию руководства. В этом плане самая большая проблема — последствия аудита. Слишком большой соблазн для многих руководителей — наказать «провинившихся». Даже если это делать тактично, возникает некомфортная обстановка. Человек, который боится последующего после аудита наказания, все-

ми силами старается скрыть любые несоответствия. Сам он не покажет и не расскажет о том, что следует улучшить.

Заказчик аудита должен понимать, зачем ему результаты аудита и что он собирается делать, получив их. Очень хороший посыл, если руководитель высшего звена апеллирует к работникам таким образом: «Давайте будем оценивать, насколько вам комфортно, удобно? Что мешает? Что можно улучшить? Если я не буду знать, то не смогу ничем помочь».

Принцип беспристрастности включает одинаковый (в плане требований) подход к людям, а также справедливое представление результатов. Справедливость связана с личными качествами человека. Про такого человека говорят: «Строг, но справедлив». Нельзя к одному подходить с одной меркой, а к другому — с другой. Соблюдение этого принципа требует от аудитора правдиво и точно представлять отчет. Если между аудиторской командой и проверяемым подразделением возникли разногласия и их не удалось преодолеть, они должны быть отражены в отчете. Чаще всего это недоработки аудиторов, не сумевших убедить проверяемых.

Важным фактором соблюдения принципа *должного профессионального внимания* (скрупулезность, точность) является необходимая компетентность. Аудитор часто уступает проверяемому в профессиональном плане и должен учитывать это.

Принцип независимости является основой беспристрастности и объективности заключений по результатам аудита.

Управление процессом аудита должны осуществлять люди, имеющие на это полномочия и располагающие ресурсами. На предприятии ответственным за внутренние аудиты СМК, как правило, назначается или представитель руководства, или главный/ведущий аудитор. Этот человек должен обладать опытом руководства, понимать

требования стандарта ИСО 9001, рекомендации ИСО 19011, знать технические аспекты проверяемой деятельности, обладать рядом личных качеств, предъявляемых к аудиторам, и должен быть обучен методам проведения аудита.

Подход на основе фактов - рациональный метод для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита при систематическом процессе аудита. Он означает, что свидетельство аудита проверяемо. Оно основывается на выборках доступной информации, поскольку аудит осуществляется в ограниченный период времени и ограниченными ресурсами. Использование соответствующих выборок тесно связано с достоверностью, которая должна присутствовать в заключениях по результатам аудита.

К принципам, характеризующим процесс аудита, относятся:

1) *Независимость*. Для обеспечения объективности результатов аудита аудиторы должны быть независимыми от проверяемой деятельности и свободными от пристрастий и конфликтов интересов.

2) *Подход, базирующийся на доказательствах* - рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений по результатам аудита. Только проверенная информация может стать свидетельством аудита, поэтому для получения достоверной информации аудитор должен стараться использовать различные методы сбора информации и несколько источников информации.

3) *Принцип единообразия* означает, что аудит осуществляется в соответствии с процедурой, официально установленной руководством организации с тем, чтобы обеспечить его объективность, сопоставимость и прослеживаемость. Использование в организации единых форм представления результатов аудита облегчает анализ данных, полученных в ходе серии аудитов.

4) *Принцип системности* означает, что планирование и проведение аудитов по различным процессам системы менеджмента должны осуществляться с учетом их взаимосвязи.

5) *Принцип документированности* означает, что проведение каждого конкретного аудита строго документируется с тем, чтобы обеспечить объективность аудита, сохранность информации о фактическом состоянии объекта аудита, а также возможность дальнейшего анализа результатов аудита.

6) *Принцип открытости* означает, что каждый конкретный аудит планируется и аудируемое подразделение (должностное лицо) заранее уведомляется о времени проведения аудита с тем, чтобы исключить возможность уклонения персонала от предоставления требуемых данных или отсутствия сотрудников на рабочих местах в момент проверки.

7) *Принцип регулярности* означает, что аудиты проводятся с установленной периодичностью с тем, чтобы все процессы системы менеджмента и все подразделения организации были предметом постоянного анализа и оценивания со стороны руководства. Интервалы между аудитами организация устанавливает сама с учётом статуса и важности проверяемых процессов, результатов предыдущих аудитов, а также динамики развития организации.

4. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАММЫ АУДИТА*

4.1. Планирование аудитов

Деятельность по проведению внутренних аудитов требует планирования. Долгосрочное планирование может быть осуществлено путем разработки программы аудита (или программ). Программа аудита представляет собой не просто годовой график аудитов, а все виды деятельности, необходимые для планирования и организации аудитов, а также предоставления ресурсов, обеспечивающих их результативное и эффективное выполнение в конкретные сроки.

В программе аудита должны быть определены:

- цели и объём программы;
- ответственность по программе аудита в целом и по отдельным
 - аудитам;
 - ресурсам;
 - процедурам.

Объем программы внутренних проверок выбирают с учетом:

- области, цели и продолжительности каждого аудита;
- периодичности проводимых аудитов;
- имеющейся документации, законодательных требований, контрактных требований и других критериев аудита;
- количества, статуса и важности проверяемых подразделений, а также сложности видов деятельности, подлежащих проверке;
- результатов предыдущих аудитов и т. д.

При планировании, кроме знания требований стандарта ИСО 9001 и документации СМК, необходимо быть компетентным в:

- законодательных и контрактных требованиях, политике и целях в области качества;

- приоритетах руководства;
- требованиях потребителей;
- коммерческих намерениях и т. д.

Для того, чтобы получить такую информацию, ответственный за программу аудитов может беседовать с руководителями (высшим руководством и руководителями структурных подразделений) или организовать обсуждение программы на совещании. Обсуждение позволит оптимально определить объем программы, периодичность и глубину проверок, а также подразделения, подлежащие аудиту.

Руководство организации должно назначить лиц, ответственных за менеджмент программы аудита, и предоставить им полномочия, необходимые для установления программы аудита, обеспечения необходимыми ресурсами, реализации, мониторинга, анализа и улучшения программы.

В ответственность лиц, осуществляющих менеджмент программы аудита, входит:

- определение целей и объема программы аудита, а также процедур, в соответствии с которыми должен осуществляться внутренний аудит;
- определение ответственности при проведении аудитов (руководителя аудиторской группы, аудиторов, стажёров и технических экспертов);
- обеспечение ресурсами, необходимыми для планирования, реализации, мониторинга и улучшения программы аудитов;
- обеспечение выполнения программы аудита и ведения соответствующих записей по программе аудита;
- мониторинг, анализ и улучшение программы аудита.

Схема процесса управления программой аудита включает:

- определение полномочий по программе;

- разработку программы;
- реализацию программы;
- мониторинг и анализ программы;
- улучшение программы.

В крупных организациях уже на стадии разработки и внедрения системы менеджмента целесообразно предусмотреть создание службы внутреннего аудита. Создание такой службы отвечает интересам организации и является свидетельством понимания руководством организации значения аудита системы. Служба внутреннего аудита укомплектовывается сотрудниками, имеющими опыт практической работы и прошедшими специальное обучение. Функции, ответственность и полномочия сотрудников устанавливаются в процедуре по внутреннему аудиту и должностных инструкциях.

На стадии планирования лица, ответственные за менеджмент программы аудита, определяют цели и объём программы аудита, а также ответственность, ресурсы и процедуры по программе.

Цели программы аудита - это не цели конкретных аудитов, а цели серии аудитов, т.е. программы в целом. Для внутреннего аудита цели программы аудитов могут быть, например, «определение соответствия системы менеджмента требованиям стандарта (законодательным требованиям)» или «определение области возможного улучшения деятельности».

Объём программы аудита, т.е. какие конкретно процессы и подразделения и в какие сроки будут подвергаться проверке. Объём программы аудита зависит от размера, типа и сложности процессов организации.

Можно планировать проверки на календарной основе, когда конкретные процессы и подразделения проверяются через регулярные интервалы времени.

Кроме периодических проверок, могут потребоваться дополнительные проверки. На необходимость дополнительных проверок могут указывать:

- Результаты анализа предыдущей программы аудита.
- Несоответствия, выявленные в ходе конкретных аудитов, что требует проведения внеочередной проверки для подтверждения результативности предпринятых корректирующих действий.
- Существенные изменения в структуре или деятельности организации. В случаях реорганизации предприятия, внедрения новых технологических или административных процессов, новых процедур необходимо предусмотреть дополнительные аудиты для проверки соответствия новых видов или способов деятельности установленным требованиям.

При определении объёма программы аудита необходимо учитывать следующие факторы:

- Действующие программы, проекты, контракты.
- Вероятность внешней проверки. В качестве подготовки к внешнему аудиту разумно провести внеочередную внутреннюю проверку организации.
- Результаты анализа данных, указывающие на возможность потенциальных проблем.

Изучение этих факторов покажет, требуется ли проверка деятельности конкретного подразделения или нет.

При определении сроков конкретных аудитов необходимо учитывать, какая конкретно информация требуется и к какому времени, а также возможность присутствия проверяемых на месте, предстоящие кадровые перемещения сотрудников и др.

4.2. Ресурсы по программе аудита

Для внедрения программы необходимы ресурсы. Кто-то должен разрабатывать документированную процедуру, кто-то составлять программу аудитов, нужны средства на подготовку аудиторов и т. д. Но главные затраты приходятся на то, что при проверках люди отвлекаются от непосредственной работы. При планировании аудитов необходимо учитывать это обстоятельство.

При определении ресурсов необходимо учитывать:

- Персонал для проведения внутренних аудитов. Для обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности в небольших организациях, возможно, потребуются пригласить для проведения аудитов сторонних специалистов.
- Ресурсы для обеспечения аудиторов методическими пособиями, справочными документами, инструкциями, формами регистрации информации.
- Ресурсы для обеспечения командировочных расходов.
- Ресурсы, необходимые для оценки и поддержания компетентности аудиторов и улучшения их деятельности. Например, ресурсы, необходимые для организации обучения аудиторов, проведения семинаров, обеспечения аудиторов специальной литературой и т. д.

4.3. Процедура по программе аудита

Организация должна разработать процедуру, определяющую:

- порядок планирования аудитов и формирования аудиторских групп;
- деятельность по оценке и обеспечению компетентности аудиторов;

- порядок проведения аудитов, в том числе проведения проверки, устранения выявленных несоответствий и результативности предпринятых корректирующих действий;

- мониторинг исполнения и анализ результативности программы аудита.

Обязательным условием эффективной работы службы внутреннего аудита является наличие в ней надлежащих организационных, нормативных и методических документов.

Использование при подготовке и проведении аудитов методических документов позволяет:

- обеспечить методическое единство в подходах, трактовках и оценках аудиторов;

- упростить работу аудиторов при проведении опросов, протоколирования результатов наблюдений, оформления отчетов и др.;

- сократить потери рабочего времени при аудите.

4.4. Записи по программе аудита

Необходимо вести отчетные документы (записи) о планировании, проведении и результатах внутреннего аудита. К таким записям могут относиться:

- планы аудитов,
- отчеты по аудитам,
- отчеты (акты) о несоответствиях,
- отчеты о корректирующих действиях,
- записи об опыте работы аудиторов, о прохождении ими обучения, о результатах оценки их деятельности и компетентности.

Кроме того, лица, осуществляющие менеджмент программы аудита, должны проводить мониторинг, анализ результативность и обеспе-

ление программы аудита, а также вести записи по результатам программы аудита.

Самая лучшая ситуация, когда на предприятии идут непрерывные аудиты. Руководителю кажется, что так он получит больше информации. В данном случае происходит подмена понятий «аудит» и «мониторинг», хотя цели и задачи у них разные.

Аудит - всегда выборочный, «моментальный снимок» системы. Его основная цель - выявить проблемы, узкие места, особенно на процессах, определить, что тормозит работу системы, что улучшить. Цель внутренних аудитов — оценить степень соответствия системы требованиям стандарта ИСО 9001 и документации, а также подтвердить, что СМК внедрена результативно и поддается в рабочем состоянии.

4.5. Мониторинг и анализ программы аудита

Мониторинг - постоянное наблюдение, в основном, за одним процессом с целью оперативного вмешательства и оценки его результативности.

Мониторинг процесса внутреннего аудита осуществляется с целью контроля за выполнением запланированных мероприятий и оценки степени достижения целей программы аудита. Поскольку процесс внутреннего аудита нельзя измерить инструментально, необходимо установить индикаторы процесса, позволяющие проводить мониторинг и оценивать результативность выполнения программы аудита.

Индикаторы необходимо установить таким образом, чтобы они позволяли:

- контролировать соответствие деятельности программе и графикам аудитов (например, в соответствующих документах предусмотр-

реть графы для отметок о выполнении запланированных мероприятий, даты их выполнения и подписи ответственного лица);

- оценивать способность аудиторских групп реализовать план аудита (в качестве индикаторов здесь могут использоваться: выполнение/невыполнение плана конкретного аудита, соответствие/несоответствие деятельности аудиторов процедурам по программе аудита, соблюдение/несоблюдение сроков сдачи отчёта по аудиту и т.д.).

Организация должна осуществлять анализ данных, полученных в ходе мониторинга программы аудита. Мониторинг и анализ программы обычно проводит ответственный за программу. Анализ программы должен охватывать:

- результаты мониторинга и установленные тенденции;
- соответствие процедурам;
- изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон;
- записи;
- согласованность действий групп;
- альтернативные или новые методики в области аудита.

Результаты мониторинга программы аудитов целесообразно включать в исходную информацию для анализа СМК со стороны руководства (п. 5.6 стандарта ИСО 9001).

В результате такого анализа лица, ответственные за менеджмент программы аудита должны выявлять возможности и предпринимать действия по улучшению программы аудита, в том числе корректирующие и предупреждающие действия.

Отметим, что здесь речь идёт не о корректирующих действиях для устранения причин несоответствий, выявленных в ходе конкретных аудитов, а о корректирующих действиях по отношению к самой про-

грамме аудита. Например, в результате анализа может быть установлено, что частота аудитов недостаточна для поддержания системы менеджмента в рабочем состоянии или аудиторы не обладают необходимой компетентностью и т.д.

ГЛАВА 5. ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА

В стандарте ИСО 19011 приведены основные действия при аудите:

- организация проведения аудита;
- анализ документов;
- подготовка к аудиту на месте;
- проведение аудита на месте;
- подготовка, утверждение и рассылка отчета по аудиту;
- завершение аудита.

После завершения аудита следует этап выполнения действий по результатам аудита. Этот этап, согласно стандарту, не рассматривается как часть аудита.

5.1. Подготовительные этапы перед аудитом

Проведению аудита на местах предшествуют три подготовительных этапа: «начало аудита», «проведение анализа документов» и «подготовка к проверке на местах».

Начало аудита. В начале конкретного аудита необходимо предпринять следующие шаги:

1. *Определить цели, объём и критерии аудита.*
2. *Сформировать аудиторскую группу.*

Если компетентность членов аудиторской группы по отношению к специфике деятельности проверяемого подразделения или процесса недостаточна, то целесообразно включить в состав группы технических экспертов.

Подбор аудиторской группы должен осуществляться таким образом, чтобы обеспечить независимость аудиторской группы от проверяемой деятельности и исключить возможность конфликта интересов

или конфликта между членами группы. При этом необходимо учесть и мнение проверяемого подразделения.

3. Согласовать с проверяемым подразделением сроки аудита.

Лица, ответственные за менеджмент программы аудита, или руководитель аудиторской группы должны заранее связаться с проверяемым подразделением для согласования сроков аудита и, при необходимости, состава аудиторской группы.

Проведение анализа документов. Проведение анализа документов - очень важный этап подготовки к аудиту, особенно на стадии внедрения и опытной апробации системы менеджмента качества. Поэтому при подготовке к проверке на местах внутренние аудиторы должны тщательно проанализировать документацию, имеющую отношение к критериям аудита. При анализе необходимо обращать внимание на:

- Возможные противоречия между действующими и вновь введёнными документами
- Возможные противоречия в распределении ответственности. Например, может оказаться, что в общесистемном Руководстве определена ответственность за какой-то процесс, в процедуре по этому процессу в качестве ответственных названы другие лица, а в их должностных инструкциях вообще нет упоминания об этой ответственности.
- Применение «общих фраз» при описании деятельности. Такие места в тексте документа часто служат сигналом, что порядок осуществления этой деятельности не определён или она вообще не осуществляется. В этом случае аудитор должен сделать себе пометку, что необходимо при проверке на месте обратить внимание на то, как на самом деле осуществляется эта деятельность.

Если документация будет признана неадекватной, то руководитель аудиторской группы должен сообщить об этом ответственному за ме-

менеджмент программы аудита и руководителю проверяемого подразделения для принятия дальнейшего решения.

Подготовка к проведению аудита на местах. На этом этапе необходимо предпринять следующие шаги:

1. *Руководитель аудиторской группы должен подготовить план аудита.* План аудита должен включать:

- цели и критерии аудита;
- объем аудита, включая указание должностных лиц, подразделений и процессов, подлежащих проверке;
- дату и место проведения аудита;
- время и место проведения мероприятий, связанных с аудитом, в том числе вступительного и заключительного совещаний.

План должен быть утверждён ответственным за менеджмент программы аудита и представлен проверяемому подразделению до начала проведения аудита на местах.

Любые возражения со стороны проверяемого подразделения должны быть разрешены совместно с руководителем аудиторской группы, руководством проверяемого подразделения и ответственным за менеджмент программы аудита.

2. *Руководитель аудиторской группы должен распределить обязанности между членами аудиторской группы.* Распределение производится с учётом особенностей различных областей проверки и личных качеств, знаний, умений и опыта аудиторов.

3. *Члены аудиторской группы должны подготовить рабочие документы.* Документы включают в себя следующее:

- а) чек - листы;
- б) формы для регистрации информации, такой как свидетельства, наблюдения аудита и протоколы совещаний.

Ключевой частью в подготовке проверки является составление чек-листа. Чек-листы составляются с целью определить, выполняются ли должным образом те виды деятельности, которые проверяет аудитор.

Чек-лист - это контрольный перечень вопросов, которые должен проверить аудитор. Он может быть составлен и в форме вопросов к сотрудникам проверяемого подразделения, и в форме памятки для аудитора с указанием всех пунктов, по которым он планирует провести проверку.

Чек-листы можно использовать и как блокнот для заметок и/или журнал хода проверки, указывающий все детали системы, подвергнутые проверке, даже если не выявлено никаких проблем.

На рисунке 5.1 приведён пример формы чек-листа. Предпочтительно, чтобы в каждом чек-листе содержались ссылки на конкретный пункт применимого стандарта, общесистемного Руководства или другого документа, на соответствие которому проводится проверка, а также поле для отметок о соответствии, несоответствии и комментариев. Аудитор в ходе проверки делает свои пометки в чек-листе, что в дальнейшем облегчает работу по составлению заключений аудита.

Чек-лист должен быть составлен таким образом, чтобы в проверке было включено:

- Все, что является критической характеристикой в отношении объекта проверки. К критическим характеристикам может относиться то, что оказывает влияние на удовлетворённость потребителя, окружающую среду, безопасность, а также те характеристики, которые составляют для организации серьёзный экономический риск.

- Периодически повторяющиеся проблемы.
- Проблемы, выявленные в результате оценок системы менеджмента со стороны внешних организаций.

- Проблемы, выявленные в ходе предшествующих внутренних проверок, в том числе в других подразделениях.

Аудитор может заранее продумать формулировки вопросов, которые он собирается задать в проверяемом подразделении и зафиксировать их в чек-листе.

При подготовке чек-листов рекомендуется учитывать принцип Парето, который применительно к проведению проверок можно сформулировать следующим образом:

"Существует небольшое число (приблизительно 20%) важнейших характеристик в деятельности отдела или в работе системы, которые могут вызвать большинство (приблизительно 80%) проблем. Остальные аспекты (приблизительно 80%) приводят к небольшому числу проблем".

Чек - лист по внутреннему аудиту №				
Номер и название пункта применимого стандарта	Перечень контрольных вопросов (требований)	Соответствие требованию (да, нет)	№ акта о несоответствии	Примечания

Рис. 5.1. Форма чек-листа

Принцип Парето позволяет составить такой чек-лист, когда должное внимание и основные усилия уделяются нескольким областям, имеющим важнейшее значение, а ко "многим незначительным" областям, если это представляется возможным, применяются методы выбо-

рочной проверки. Такая система позволяет наиболее эффективно и экономно использовать ограниченные ресурсы проверки.

Для проверки специфических видов деятельности подразделений аудиторы должны подготовить отдельные чек-листы с учётом результатов анализа документов.

Необходимо помнить, что чек-лист является лишь памяткой для аудитора, помогающей ему полностью выполнить объём аудита, не забыть проверить какой-нибудь важный аспект. Чек-лист не должен ограничивать действия аудитора, если собранная при аудите информация указывает на необходимость расширить проверку, задать дополнительные вопросы.

Аудиторы не должны ограничиваться рамками конкретного проверяемого участка, если вопрос касается соответствия всей системы. В этом смысле проверка системы контроля в цехе может привести к вопросам по системе контроля калибровки для измерительных приборов и оснастки.

Возможно, что аудитор сочтет возможным использовать отдельный блокнот или записную книжку для записи тех наблюдений, которые не вошли в состав чек-листа.

5.2. Проведение аудита на местах

Проведение аудита на местах состоит из следующих этапов:

Вступительное совещание проводится, чтобы:

- познакомить команду аудиторов с представителями проверяемого подразделения,
- согласовать (подтвердить) план аудита,
- определить, что требуется от персонала подразделения во время проведения аудита,
- убедиться, что для аудиторов назначены сопровождающие лица,

- ответить на вопросы со стороны проверяемого подразделения.

Вступительное совещание проводится сразу после прибытия аудиторской группы в проверяемое подразделение и до начала аудита. На совещании присутствуют все члены аудиторской группы, руководитель и представители проверяемого подразделения. Ведёт совещание руководитель группы аудиторов. Он представляет участников совещания друг другу, объясняет цели аудита, подтверждает объём и критерии аудита.

Руководитель аудиторской группы может объяснить методы проведения аудита и представить процедуры, в соответствии с которыми проводится проверка.

На вступительном совещании чётко определяются роли сопровождающих, особенно если процедурой по внутреннему аудиту предусмотрена подпись сопровождающего на акте о несоответствии. Сопровождающие не являются членами аудиторской группы, и поэтому не должны влиять или вмешиваться в проведение аудита.

В ходе совещания руководитель аудиторской группы должен сообщить дату, время и место проведения заключительного совещания и дать возможность представителям проверяемого подразделения задать вопросы.

Перед тем как аудиторы приступят к выполнению своих обязанностей, руководитель группы должен убедиться, что аудиторы ознакомлены с правилами техники безопасности.

Сбор и проверка информации. Аудитор, используя различные источники информации, осуществляет сбор информации, которая после проверки становится свидетельством аудита. В результате оценки свидетельств аудита относительно критериев проверки образуются наблюдения, указывающие на соответствие, несоответствие или возможность улучшения. На основе анализа наблюдений аудита состав-

ляется заключение по результатам, которое может указывать на необходимость корректирующих и предупреждающих действий или на области возможных улучшений.

Формирование наблюдений аудита. Наблюдения аудита должны быть документированы и доведены до сведения персонала, ответственного за проверяемую область деятельности. Если аудит длится несколько дней, то рекомендуется организовать сбор группы аудиторов в конце рабочего дня для подведения итогов и в начале следующего дня - для устного сообщения проверяемым предварительные результаты.

Если аудитор определит наличие несоответствия, он должен его зафиксировать так, как это определено процедурой по внутреннему аудиту (например, делается соответствующая отметка в чек-листе и составляется акт о несоответствии).

Аудитор должен исходить только из обнаруженных фактов и отнести их к определенному пункту требований. Он также должен обсудить ситуацию с представителем подразделения (или с сопровождающим) для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны. Это подтверждается подписью представителя подразделения или сопровождающего на акте о несоответствии для того, чтобы удостовериться, что данный факт действительно имеет место.

Должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита. В данном случае важно избежать последующих обсуждений. Если не удаётся достичь согласия с представителем проверяемого подразделения, нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы согласно процедуре по внутреннему аудиту.

Обычно в этом случае вопрос выносится на рассмотрение руководителю группы аудиторов и далее ответственному за менеджмент программы аудита или руководству организации.

Каждая организация разрабатывает свою форму акта о несоответствиях применительно к своим особенностям.

В небольших организациях может оказаться более целесообразным ведение общего журнала, в котором фиксируются несоответствия и замечания, выявленные в ходе внутреннего аудита, а в соответствующих графах указываются корректирующие действия и вносятся пометки об их выполнении.

Запись о несоответствии должна быть краткой, но понятной, чтобы:

- было разработано эффективное корректирующее действие;
- была полная ясность для аудитора, проверяющего устранение несоответствия (это может быть и не тот аудитор, который выявил несоответствие).

Несоответствие должно быть адресовано к одному пункту стандарта, наиболее применимому. При внутреннем аудите несоответствие может быть отнесено к пункту внутреннего нормативного документа. Если у аудитора имеются сомнения, к какому пункту документа оно относится, он должен определить, какие корректирующие действия по выявленному несоответствию он ожидает от проверяемого подразделения. Если ожидаемые корректирующие действия совпадают с требованиями стандарта или другого нормативного документа, то именно эти требования не выполнены проверяемыми. От правильности определения пункта стандарта (процедуры), к которому относится несоответствие, будет зависеть результативность принятых корректирующих действий. В том случае, когда аудитор обнаружит ситуацию, которая, с его точки зрения, свидетельствует о неправильной практике действий и должна быть доложена руководству, но для ко-

торой не имеется требований в применяемых процедурах, он может сделать заметки в чек-листе и оформить «Замечание», зачеркнув в акте слово «Несоответствие» и написав «Замечание». 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 вырабатывать корректирующие действия. Они являются предметом для анализа со стороны руководителей процессов с целью выработки предупреждающих действий и планирования развития системы менеджмента.

В ходе аудита целесообразно фиксировать не только несоответствия, замечания, но и свидетельства соответствия (например, путём отметки в чек-листе). Эти данные в дальнейшем будут полезны для распространения положительного опыта в организации.

При внешнем аудите осуществляется градация несоответствий на «Незначительные» и «Значительные». Иногда применяется категория «Критические» несоответствия. В зависимости от количества несоответствий того или иного уровня принимается решение об общем соответствии системы менеджмента требованиям стандарта.

Примерами значительного несоответствия являются следующие факты:

- 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.

Примерами незначительных несоответствий являются следующие факты:

- 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, относящихся к одному пункту стандарта, рассматриваются как одно значительное несоответствие.

Если при аудите системы менеджмента качества (МС ИСО 9001:2000) значительные несоответствия обычно классифицируются при выявлении проблем, связанных с невыполнением требований стандарта, то при аудите системы менеджмента, связанной с рисками, значительные несоответствия классифицируются уже при выявлении потенциальных проблем.

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

Подготовка заключений по результатам аудита. До проведения заключительного совещания аудиторская группа должна собраться, чтобы подвести итоги работы. Аудиторы должны обсудить и проанализировать наблюдения аудита (соответствия, несоответствия и замечания) и любую другую соответствующую информацию, собранную в

процессе аудита с точки зрения целей аудита и сделать общие выводы о результатах аудита. Эти выводы могут содержать заключение о степени соответствия проверяемой деятельности критериям аудита, результативности внедрения, поддержания и совершенствования системы менеджмента, а также рекомендации по улучшению.

Заключительное совещание проводится в том же составе, что и вступительное совещание. Руководитель аудиторской группы должен:

- представить заключения по результатам аудита, наблюдения аудита, в том числе рекомендации по улучшению;
- согласовать сроки представления и выполнения корректирующих действий по выявленным несоответствиям;
- ответить на вопросы.

Любые разногласия в отношении наблюдений аудита и/или заключений по результатам аудита должны быть обсуждены и, если возможно, разрешены. В противном случае все мнения должны быть отражены в протоколе и представлены на рассмотрение руководству организации.

5.3. Управление отчетом по аудиту

Отчет (или акт) по результатам аудита составляет руководитель аудиторской группы с помощью остальных членов группы. Отчёт должен быть написан сразу после проведения аудита на объекте.

Системы отчетности различны в разных организациях и могут представлять собой просто набор актов о несоответствиях/замечаниях или подробное описание функционирования системы менеджмента на проверенном объекте. Целесообразно предусмотреть представление подробного отчета об аудите наиболее важных объектов или объектов, на которых выявлены значительные проблемы.

Какая бы система не использовалась, необходимо, чтобы содержащаяся в отчете информация:

- была основана на фактах и не содержала субъективных измышлений аудиторов,
- была доступно изложена и понятна тому, кому она адресована,
- содержала ссылки на конкретные документы.

Отчет должен содержать:

- цели, объём и критерии аудита;
- даты и места, где проводился аудит, имена участников аудита, а также несоответствия или ссылки на соответствующие акты, приложенные к отчету;

- заключение по результатам аудита.

Дополнительно в отчете могут быть представлены:

- краткое описание хода выполнения аудита;
- рекомендации по улучшению,
- предложения по срокам проведения следующих аудитов.

Целесообразно, чтобы в отчете был отражен положительный опыт, относящийся к функционированию системы менеджмента на проверенном объекте. Это важно для его обобщения и распространения в организации.

Утверждение и рассылка отчета по аудиту должны осуществляться в соответствии с процедурой по внутреннему аудиту, в которой должны быть определены сроки представления, порядок анализа, согласования и утверждения отчёта, адресаты для рассылки отчета.

Аудит считается завершённым после выполнения всех запланированных мероприятий и рассылки отчёта по аудиту.

Проверка выполнения и результативности корректирующих действий обычно является объектом следующего аудита.

ГЛАВА 6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ АУДИТОРОВ

6.1. Требования, предъявляемые к аудиторам

Для достижения поставленных целей аудиты должны быть организованы и выполнены персоналом, обладающим соответствующей квалификацией и рядом личных качеств. В идеале подразумевается, что аудитор обладает одновременно и необходимыми свойствами характера и способностью вести себя достойно и профессионально. Неудачно проведенный аудит не только не достигнет желаемого результата, но и нанесет вред системе, подорвав доверие к ней. Именно поэтому основной упор делается на компетентность аудитора.

Образование, опыт работы, обучение аудитора, опыт проведения аудитов являются средствами, которые помогают аудиторам. Они также являются критериями компетентности.

Концепция компетентности [ISO 19011:2002] показана на рис. 6.1. Аудиторы развивают, поддерживают и повышают уровень своей компетентности посредством постоянного профессионального развития и регулярного участия в аудитах.

Компетентность — это весь комплекс характеристик, включающий знания и умения, а также личные качества человека. Недостаточно того, чтобы аудитор был подготовлен в части методики проведения аудита и был технически грамотным. Он должен обладать соответствующими человеческими качествами. Ниже (табл.6.1) приведены желательные и нежелательные качества аудитора.

Овладение конкретными навыками — важная характеристика хорошего аудитора. Аудитор должен помнить, что проверяемый выделил для аудита свое деловое время и ему важно, чтобы оно не было потеряно ни на ожидание прибытия аудитора, ни на «раскачку». Су-

существует ряд критериев, создающих доверие к профессионализму аудитора:

1. *Подготовленность.* Бесплановость аудита может раздражать проверяемого. Решающее значение для успеха имеют составленный заранее план и проведенная подготовка. Это не только подготовка к нормальной аудиторской деятельности.

2. *Справедливость.* Немотивированное копание в мелочах может лишить аудитора поддержки со стороны проверяемого и не способствует проведению точного и реального аудита. (Если же указанные ошибки приводят к серьезным проблемам, их, конечно же, следует зафиксировать в процессе аудита).

3. *Спокойствие.* Перед самым окончанием процесс аудита может стать весьма напряженным и огорчительным для проверяемых. От поведения аудитора зависит, будет ли результат продуктивным или создаст опасную ситуацию.

4. *Вежливость.* Аудитор должен быть внимательным к окружающим. Запросы на документы, интервью, демонстрации, просмотры необходимо делать доброжелательно и вежливо.

5. *Прямота и точность.* Вопросы следует формулировать ясно и четко, чтобы избежать продолжительного и необязательного обмена мнениями. В то же время, если исследуемая область не ясна или лежит за пределами знаний аудитора, необходимо добиваться дальнейших разъяснений. Для аудита лучше добыть информацию, чем претвориться понимающим. Непонимание и смущение аудитора могут завести аудит в тупик или привести к противоположному результату.

6. *Признание усилий и успехов.* Необходимо признавать и одобрять все, заслуживающее доверие. Похвала и признанные успехи должны звучать в присутствии всей аудиторской группы.

В наше время стиль руководства в рамках аудита должен отличаться партнерским подходом, а не иерархическим или авторитарным. Он должен быть нацелен на достижение консенсуса, должен быть коммуникативным. Другими словами, в ходе аудита надо избегать распоряжений, обвинений, не надо пускаться в бесконечные дебаты.



Рис. 6.1. Концепция компетентности

Разумеется, в ходе беседы аудитор должен дать понять, что он облечен властью. Но эту власть следует понимать как способность убеждать других. Решающее значение для аудитора имеет беседа, умение вести ее. Следовательно, он должен уметь говорить. Его приобретен-

ными специальными знаниями определяется, что он должен сказать. Но решающее значение имеет то, как ведется беседа.

Таблица 6.1

Личные качества аудитора

Желательные качества	Нежелательные качества
Порядочность	Склонность к обману
Открытость, дружелюбие, искренность, умение сочувствовать	Замкнутость, безразличие, нетерпимость
Умение слушать	Привычка перебивать других
Умение свободно общаться	Застенчивость
Способность быстро понимать	Необходимость в концентрации
Умение четко выражать мысли	Неумение четко формулировать вопросы
Умение понять чужую точку зрения	Привычка спорить
Привычка тщательно готовиться	Лень
Приемлемый внешний вид	Неприемлемый внешний вид
Умение признать свою неправоту	Неумение переносить критику
Целеустремленность	Неорганизованность
Уверенность	Неуверенность
Коммуникабельность	Неспособность общаться с людьми

Получение удостоверения независимого аудитора требует соблюдения следующих условий:

- Наличие высшего образования в той области, которая в дальнейшем будет сферой аудита (в тоже время ISO 19001:2002 этого не требует, а на практике большинство зарубежных сертифицирующих организаций в случае необходимости привлекают на контрактной основе независимых специалистов в инспектируемой области для оказания консультаций аудиторам).

- Прохождение 4 – 5 стажировок по аудиту.
- Обучение на специальных курсах правилам проведения аудита.
- Подать личное заявление на имя руководителя Центрального органа системы сертификации экспертов Федерального агентства по техническому регулированию.
- Сдать экзамен в Федеральном агентстве по техническому регулированию.

Только после выполнения всех этих условий Федеральное агентство по техническому регулированию (Госстандарт) рассматривает и решает вопрос о выдаче удостоверения независимого аудитора России в области, определенной дипломом о высшем образовании.

После сдачи экзамена и выдачи удостоверения аудитор должен периодически перееаттестовываться (в Италии, например, один раз в 5 лет, а в России — 1 раз в 3 года). Переаттестация предусматривает:

- положительное заключение той организации, в которой аудитор числится и получает зарплату;
- регулярное участие аудитора в сертификационных проверках и представление ежегодных отчетов о деятельности.

Доверие и достоверность в процессе аудита зависит от компетенции аудиторов, основанной на демонстрации их личных качеств и технических способностей, которые позволяют работать в соответствии с принципами проведения аудита.

В плане личных качеств аудитор должен быть [ISO 19011:2002]:

1. *этичным*, т.е. справедливым, правдивым, искренним, честным и вежливым;

2. *открытым*, т.е. способным рассматривать альтернативные идеи или различные точки зрения;

3. *дипломатичным*, т.е. тактичным в отношениях с людьми;

4. *наблюдательным*, т.е. активно изучать окружающую обстановку и деятельность;

5. *восприимчивым*, т.е. способным предчувствовать и правильно понимать ситуации;

6. *гибким*, т.е. легко адаптироваться в различных ситуациях;

7. *упорным*, т.е. умеющим сосредоточиться на достижении целей;

8. *решительным*, т.е. вовремя принимать решения, основанные на логических рассуждениях и анализе;

9. *уверенным*, т.е. действовать независимо и в то же время эффективно сотрудничать с другими.

Технические способности систематизируют следующим образом:

а) Детальное знание и понимание соответствующих стандартов, таких как ISO 9001, а также дополнительной информации, содержащейся в руководящих документах ISO 9000, 9004, 19011.

б) Необходимые технические знания и знакомство с природой той работы, которая анализируется, а также с технической терминологией (техническими терминами, жаргоном и т.д.).

в) Знание и понимание любых дополнительных руководящих документов, относящихся к исследуемой деятельности.

Аудитор должен полагаться на специалистов различного профиля и это особенно справедливо в тех случаях, когда он является руководителем бригады аудиторов. Квалифицированный аудитор должен обладать техническими и экономическими знаниями в сочетании с человеческим фактором, со способностью руководить людьми.

Для проведения внутренних проверок на предприятии трудно организовать группу аудиторов, в которой все отвечали бы полному набору положительных качеств. Важно, чтобы ответственный за этот процесс (представитель руководства или главный/ведущий аудитор) максимально отвечал этим требованиям и воспитывал остальных.

Группа по аудиту - один или несколько аудиторов, проводящих аудит, при необходимости поддерживаемые техническими экспертами [ISO 19011].

Технический эксперт - лицо, обладающее специальными знаниями для участия в группе по аудиту [ISO 19011].

Технический эксперт не имеет полномочий аудитора. Он помогает аудитору.

Руководители групп по аудиту должны иметь дополнительные знания и навыки по управлению аудитом для того, чтобы проводить аудит результативно и эффективно. Руководитель группы по аудиту должен уметь:

- планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита;
- представлять группу по аудиту при взаимодействии с заказчиком аудита и проверяемой организацией;
- организовывать членов группы по аудиту и управлять ими; обеспечивать руководящими указаниями и рекомендациями аудиторов-стажеров;
- направлять работу группы по аудиту для достижения заключений по результатам аудита;
- предупреждать и разрешать конфликты;
- готовить и составлять отчет по аудиту.

Успех аудита в немалой степени зависит от коммуникативности всех участников, которая в зависимости от психологических свойств

участников в большей или меньшей степени поддается воздействию со стороны аудиторов. В этой связи особая роль отводится руководителю группы аудиторов, в круг задач которого входят:

- ведение вводной беседы;
- координация проведения аудита;
- изложение результата аудита в заключительной беседе.

Для этого требуются способности по ведению беседы с сотрудниками различных функциональных уровней предприятия (заказчика), например:

- во время вводной и заключительной бесед при аудите 2-й или 3-й стороной — с представителями правления и руководителями отдела качества;
- во время проведения аудита - с мастерами, рабочими-специалистами и т. д.

При этом руководитель всегда должен помнить, что речь идет не о лицах, а о деле. Поэтому все вопросы в ходе аудита, а также все высказывания по принятым решениям должны задаваться по-деловому и твердо, но вместе с тем всегда в духе позитивного сотрудничества. У аудитора должна быть полная ясность:

- о возможных партнерах коммуникации;
- о цели аудита;
- о внешних влияющих факторах во время аудита;
- о концепции проведения аудита.

Многие из характерных особенностей, присущие аудитору, определяются его общительностью. Для проведения проверок аудитор должен уметь:

- Тщательно готовиться перед началом проверки и перед каждым последующим этапом, несмотря на отсутствие, как правило, достаточного времени на это.

- Проводить как начальную, так и итоговую встречи, а также собирать информацию без проявления агрессивности или запугивания. Хороший аудитор создает атмосферу непринужденности с проверяемыми.

- Осуществлять сбор объективных данных с минимальной суетой, пользуясь визуальным наблюдением, анализом выбранной документации и интервью.

- Проводить интервью с самыми разными по уровню и рангу сотрудниками организации. Выводы аудитора должны быть по возможности более полно подтверждены конкретными свидетельствами, а не быть голословными.

- Указывать на области для беспокойства путем устных сообщений о них проверяемым при первой же возможности, идентифицируя соответствующие обстоятельства, включая вовлеченных лиц, но не делая утверждений о виновности людей, а указывая на отказ системы.

- Определять статус несоответствия и серьезность каждой области, вызывающей озабоченность, с обоснованием своих утверждений перед руководством проверяемой компании.

- Осуществлять подготовку письменных отчетов о несоответствии, которые отличаются ясностью, объективностью и непредвзятостью; таких, которые могут быть прочитаны и поняты даже теми людьми, которые не участвовали в проверке, причем через несколько месяцев или лет после написания отчетов.

- Достигать согласия и конструктивного отношения к обнаруженным несоответствиям, а также в вопросах проведения реалистичных корректирующих действий и разработке графиков их проведения.

- Записывать все ключевые факты, имеющие отношение к проверке, в окончательном отчете, который вместе с протоколами несоответствия войдет в постоянный протокол качества.

- Пользоваться авторитетом аудитора, данным ему по его должности, при решении спорных вопросов, когда не удастся достичь единого мнения с проверяемым.

Проведение опроса - это процесс в двух направлениях. В каждом направлении возможно неправильное понимание, однако, ответственность за успех общения лежит на том, кто собирает информацию, в нашем случае - на аудиторе. Следовательно, важно, чтобы:

- вопросы задавались правильно;
- ответы выслушивались внимательно;
- была уверенность в том, что и вопрос и ответ правильно поняты.

Ключ к успеху в общении лежит как в оценке правильности смысла ответа, так и в том, как он делается; говоря проще, выглядит ли интервьюируемый озадаченным после задания вопроса и наблюдает ли он за реакцией на ответ? При возникновении сомнений

- проиграйте полученный Вами ответ - «Если я Вас правильно понял, то Вы сказали мне, что ...»;

- задайте тот же самый вопрос, но сформулировав его иначе. **ЧТО БЫ ЗНАЧИЛ ЭТОТ ВОПРОС? ЧТО БЫ ЗНАЧИЛ ЭТОТ ОТВЕТ?**

Входя в помещение для проведения интервью и осмотра, аудитор должен быть вооружен контрольным списком. Этот контрольный список может быть оформлен как ряд вопросов, желательно, чтобы это были вопросы, требующие определенного ответа, т.е. ДА или НЕТ. В таком виде они очень удобны для аудитора, поскольку позволяют весьма просто определить результат, однако, как правило, вопросы в такой форме не задаются.

Для того, чтобы лучше понять, как выполняются методики и ведется работа, вопросы лучше задавать в развернутой форме, вынуждая интервьюируемого объяснять, а не просто давать утвердительный или отрицательный ответ. Этого можно добиться, если разворачивать вопрос вокруг одного из слов, которые мы иногда называем «шестью друзьями» аудитора, цитируя строки Редьярда Киплинга из его «Just-Stories»: "У меня шесть слуг (Они научили меня всему, что я знаю); Их имена ЧТО, ПОЧЕМУ и КОГДА, а также КАК, и ГДЕ, и КТО».

Для аудитора существуют также два других слова, имеющих еще большее значение, поскольку они дают возможность получить объективное свидетельство. Эти два слова: «ПОКАЖИТЕ МНЕ!».

Наблюдательность является качеством аудитора, которому труднее всего научить, и которым в недостаточной мере пользуются, особенно начинающие аудиторы. Оно не предполагает просто чтение и контроль документов или протоколов, оно предполагает сохранение в памяти знакомых моделей и последовательностей и способность постоянно смотреть вокруг, замечать и запоминать все, что является новым или нетипичным, не имеет явного сиюминутного значения, но может приобрести существенное значение в дополнение к фактам, установленным позднее.

Напористость - это такое поведение, которое позволяет человеку действовать в своих собственных интересах, сопротивляться внешнему давлению, проявлять честность и пользоваться своими правами, не ущемляя при этом права других. Ее не надо путать с агрессивностью.

Проявлять напористость означает:

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

Аудитор должен быть напористым, однако, не проявлять при этом высокомерия, не выставлять свое превосходство или желание доминировать. Напористость вызывает ответную напористость у других - в нашем случае у проверяемых - и может во многих случаях способствовать положительному разрешению споров и принятию правильных корректирующих действий. Это возможно благодаря тому, что обе стороны выражают свое мнение открыто, а значит, корректирующее действие будет эффективным, проверяемый будет чувствовать свою главную роль в его принятии, а аудитор - свою долю участия. В выигрыше будут все.

Нет сомнения в том, что очень важным для аудитора является умение хорошо излагать мысли и писать протоколы несоответствия и заключения о проверке. Многие правильные и важные наблюдения могут быть изуродованы после их описания. Под умением хорошо писать подразумевается не только элегантность стиля, использование длинных слов (или, наоборот, коротких), но и способность излагать факты простыми словами, предоставляя им говорить самим за себя.

Главными опасностями являются:

- обобщения, излагаемые по ограниченному числу свидетельств (например, «не использовались письменные методики», хотя наблюдения велись непродолжительно);
- попытка написать о нескольких предметах для беспокойства в одном и том же протоколе несоответствия (например, об управлении процессом, документации по поверке и подготовке кадров, относящихся к процессу, в то время как каждый из этих аспектов требует отдельного корректирующего мероприятия);
- неаккуратный выбор пунктов при ссылках на стандарты ISO;

- ненужная категоричность при определении степени несоответствия (например, классификация отдельного несоответствия установленным методикам как «общее нарушение системы»);
- использование эмоциональных слов и выражений (например, «вина лежит на», «недостаток дисциплины», «плохое отношение», «безответственность»).

Во многих случаях в подобные ловушки аудиторы попадают при желании подчеркнуть важность сделанных открытий. На самом деле это лишь ослабляет их аргументацию и может привести к дискредитации аудитора.

6.2. Оценивание аудиторов

В организации целесообразно иметь процедуру оценки квалификации аудиторов и вести их реестр. Это оценивание должно быть спланировано, внедрено и запротоколировано в соответствии с процедурами программы аудита.

Оценивание аудиторов проводится в соответствии со следующими стадиями [ISO 19011:2002]:

- начальное оценивание лиц, желающих стать аудиторами;
- оценивание аудиторов как часть процесса выбора членов группы по аудиту;
- постоянное оценивание аудиторов для определения потребностей в поддержке и улучшении знаний и навыков.

Процесс оценивания включает четыре основных шага:

- определение личных качеств, знаний и навыков, необходимых для выполнения программы аудита;
- установление критериев оценивания. При этом критерии могут быть количественные (годы работы, число проведенных аудитов, часы обучения аудиту) или качественные (проявление личных качеств, знаний и навыков в ходе обучения или работы);

- выбор соответствующего метода оценивания. Оценка осуществляется с использованием одного или нескольких методов (таблица 6.2);
- проведение оценивания. Собирается информация, характеризующая оцениваемого человека, и сопоставляется с критериями, установленными на шаге 2.

Таблица 6.2

Методы оценки

Метод оценки	Цели	Примеры
Анализ записей	Проверка базовой подготовки аудитора	Анализ записей об образовании, обучении, работе и опыте проведения аудитов
Положительная и отрицательная обратная связь	Обеспечение данными о том, как воспринимается деятельность аудитора	Обследования, вопросы, личные рекомендации, характеристики, жалобы, оценка деятельности, рецензии
Интервью	Оценка личных качеств и навыков общения, проверка данных и тестирование знаний, получение дополнительной информации	Личное и телефонное интервью
Наблюдения	Оценка личных качеств и способности применить знания и навыки	Ролевые игры, аудит при наблюдателе, наблюдения в ходе работы
Тестирование	Оценка личных качеств, знаний, навыков и их применение	Устные и письменные экзамены, психометрические тесты
Анализ после аудита	Получение информации в тех случаях, когда наблюдение может быть невозможным или неприемлемым	Анализ отчетов по аудиту и дискуссий с заказчиком аудита, коллегами и аудитором

7. КОММУНИКАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ БЕСЕД

7.1. Положение аудируемого

Аудит, в своем роде, является проверкой или экзаменом, и именно так он воспринимается проверяемой стороной. Даже при отсутствии сомнений в успехе, проверяемая сторона рассматривает аудит как сдачу экзамена и, естественно, не исключает при этом возможность «провала». Отсюда следует вывод - аудитор может восприниматься как «угроза», а аудит как нежелательный процесс.

Основанием такого поведения могут быть, например:

- общий страх перед критикой;
- страх, что в работе могут быть выявлены слабые места;
- страх не получить сертификат (при проведении внешнего аудита);
- отторжение процедуры проведения аудита по различным причинам;
- трудности с аудитором как с личностью.

Возможные поведенческие реакции аудируемых:

Реакция руководителей.

А) Открытая, предрасположенная к сотрудничеству. (Например, «Проводимый аудит и в моих интересах»).

Б) Без интереса. (Например: «Мы уважаем решение нашего руководства. Что Вы собираетесь искать?»).

В) Подозрительная. (Например: «Мы выполняем работу именно так? Да?»).

Реакция сотрудников.

А) Беспокойная. (Например: «Что они найдут, и как это повлияет на нас в будущем?»).

Б) Радостная. (Например: «Наконец-то я имею возможность объяснить, почему наши дела идут так плохо!»).

В) Нетерпимая. (Например: «Ох уж эти бюрократы!»).

Рассеять сомнения сидящего напротив и направить ситуацию в конструктивное русло – это задача аудитора. Успешное ведение беседы – это не трюки и манипуляции, а умение настроиться на собеседника. На практике это означает умение прислушиваться к собеседнику, искать точки соприкосновения, выявлять и учитывать его мотивы, особо учитывать общий интерес.

Работа аудитора будет тем успешнее, чем больше потребностей и мотивов аудируемых удастся определить.

7.2. Положение аудитора

Аудитор должен сознавать, что с того момента, как он переступил порог проверяемой организации, его поведение, жесты, высказывания становятся объектом внимания и трактуются определенным образом. При этом аудитору потребуются не только самоконтроль, но и базовые знания о процессе общения. При этом цель аудитора – создать благоприятную атмосферу для общения, в которой как аудитор, так и проверяемая сторона смогут чувствовать себя комфортно и, соответственно, не будут возникать барьеры, препятствующие общению. При планировании аудита необходимо предусматривать дополнительное время, которое может потребоваться для налаживания контакта. Очень важно подстроиться к собеседнику и создать атмосферу сотрудничества. В идеале, у проверяемой стороны должно возникнуть чувство единства с группой аудиторов для решения общих задач.

Сотрудничества можно ожидать только тогда, когда сами готовы к сотрудничеству.

Здесь вступает в силу *принцип обратимого поведения*:

Обращайтесь с другими так, как Вы хотите, чтобы они обращались с Вами!

Уясните себе, что Вы ожидаете от Вашего собеседника. Осознайте своё собственное намерение и мнение, с которым Вы идёте на аудит.

Например:

- «В деловом отношении я хорошо подготовлен и уважаю профессиональную компетенцию моего собеседника».
- «Я хочу, чтобы мой собеседник меня признавал и уважал, и открыто говорю ему то, что от него ожидаю».
- «Мой основной интерес – это получение информации, а не суждение о качестве работы других».
- «Я хочу эффективно работать, а не отнимать время у других».

Аудитор всегда должен помнить и быть готовым к тому, что: «Умный человек всегда согласится с другим умным человеком, глупый же обычно не соглашается ни с умным, ни с глупым» (Аристотель).

Полезные советы аудитору:

Готовясь к посещению подразделения (руководителя), задавайте себе вопросы:

- *Знаю ли я, чего хочу, и что предстоит сделать?*
- *Продумал ли я, как я намерен это осуществить?*
- *Должен ли я вообще в это ввязываться, или есть другие пути?*
- *Как могло случиться, что в аналогичных случаях я выиграл (проиграл)?*
- *Как сделать, чтобы повысить планку успеха (избежать новой неудачи)?*

7.3. Модель коммуникации. Четыре уровня коммуникации

Коммуникации – (от лат. *Communicatio* – сообщение) - пути сообщения, средства связи.

Чтобы можно было различить некоторые важные аспекты ведения беседы, рассмотрим упрощённую модель коммуникации.

Отправитель → Сообщение → Канал → Получатель → Цель

Или: Кто – Что – Как – Кому – С какой целью говорит?

Вы, отправитель, хотите передать своему собеседнику (получателю) сообщение, т.е. какой-то вид содержания. Для этого Вы используете различные каналы и преследуете определённые цели. В любом разговоре у получателя существует возможность обратного сообщения, как он понял извещение, и таким образом контролируется качество понятого. Такой вид обратного сообщения называют обратной связью (Feedback).

Речь идёт о постоянном контроле за реакциями партнёра и периодической оценке собственных сообщений в связи с обсуждаемой проблемой и особенностью ситуации.

Примеры ключевых фраз-сигналов внимания и гибкого контроля:

Мне понятна Ваша озабоченность по поводу ...;

Я не меньше Вашего волнуюсь из-за ...;

Мы оба продемонстрировали понимание важности... и т.п.

При развитии осложнений многие аудиторы действуют, как учил великий Дейл Карнеги: «Берите ответственность и вину на себя, не дожидаясь негативных проявлений оппонента, смело обозначайте острые моменты и причины возникновения разногласий».

Коммуникация была бы значительно менее сложной, если бы в действительности речь шла только об обмене однозначной информа-

цией. На самом же деле одновременно с содержательными аспектами аудитор посылает и получает информацию о своем отношении к собеседнику, о своем настроении, точке зрения, интересах и пристрастиях, симпатиях и антипатиях.

Аудитор делает это не только с помощью языка, а, прежде всего, сигналами, сопровождающими языковые высказывания, и неязыковыми сигналами (т.е. «невербальная коммуникация»). Из-за многочисленности и неоднозначности сообщений и используемых каналов возникает большая опасность, приводящая к недопониманию. *Например: Откуда Вы знаете, что Ваш собеседник понимает сообщение так, как Вы его думали сообщить?*

Коммуникационная психология различает четыре уровня, содержащиеся в любом сообщении в выраженной или невыраженной форме:

1. *Деловой уровень* (о чём я информирую).
2. *Уровень отношений* (т.е. какого мнения Вы о своем собеседнике, и как Вы друг к другу относитесь).
3. *Уровень собственного мнения* (о чём я сам оповещаю).
4. *Уровень призыва* (к чему я хотел бы побудить своего собеседника).

В связи с этим невозможно сделать сообщение или задать вопрос, одновременно ничего не сказав о своём отношении к собеседнику.

7.4. Невербальная (несловесная) коммуникация

Невербальный язык: невербальный язык - общий термин, обозначающий усиление смысла слов создаваемыми ситуациями. Сюда можно отнести:

Оптические сигналы	Акустические сигналы
<ul style="list-style-type: none"> • Жесты • Мимика • Зрительный контакт • Осанка • Движение 	<ul style="list-style-type: none"> • Громкость • Скорость говорения • Произношение • Ударение • Ритм говорения, паузы

По оценкам специалистов, каждый рабочий день люди проводят 9% рабочего дня за письмом, 16% - за чтением, 30% - за разговором и 45% - за выслушиванием других людей. Эффективность вербальной коммуникации (то есть осуществляемой с помощью слов), как ни странно, всего около 7%, тогда как на долю невербальной приходится львиная доля – около 93%. Реалии таковы, что из одних только голосовых интонаций собеседника слушатель собирает в свой актив 37% информации, из выражения лица, динамики позы, жестикуляции, особенностей оформления внешности и интерьера и того больше – до 55%. Остальное он добывает из «пространственных характеристик»: дистанции между собеседниками, особенностями их расположения в помещении и т.д.

7.5. Управление беседой с помощью вопросов

Аудитору следует подумать о том, какова будет структура вопросов. Задаваемые вопросы:

- Должны вызвать ответы, содержащие необходимую информацию.
- Не должны предполагать ответ.
- Не должны содержать эмоциональных слов или намеков.

Важнейшая функция вопросов - получить необходимую информацию. В практике проведения аудита применяется три типа вопросов:

- Открытые вопросы.
- Закрытые и прямые вопросы.
- Поясняющие вопросы.

Существует множество способов задать поясняющий вопрос:

- Помогите мне разобраться, как ведется работа с жалобами?
- Не могли бы вы мне объяснить, что означает GRV?
- Вам нужен внутренний приказ при передаче изменений к конвейеру в производственный отдел?
- Давайте вернемся к теме инспекции на входе.
- Как кладовщики получают информацию о том, что продукцию нужно переместить в определенное место?

При проведении аудита подход к постановке вопросов должен варьироваться в зависимости от того, какие отношения складываются с проверяемой стороной. Некоторые организации настроены дружелюбно и выражают готовность помочь - с ними легко работать. Этим как правило, люди, осознающие преимущества системы качества своей компании и, следовательно, для себя. В других случаях аудитор сталкивается с людьми, скептически относящимися к системе, полагающими, что аудит - это пустая трата времени. В работе с такими людьми аудитор должен мобилизовать все свои знания и умения, чтобы только успешно провести аудит, но и постараться убедить проверяемых в пользе системы качества.

Таким образом, при проведении аудита необходимо помнить и выполнять следующее:

- создать атмосферу для успешного общения;
- добиться непринужденности проверяемого;
- подстроиться к собеседнику;
- использовать правильную методику опроса;

- задавать открытые вопросы и обдуманно использовать закрытые и прямые вопросы;
- избегать наводящих вопросов и не задавать провоцирующих;
- использовать язык телодвижений;
- расшифровывать невербальные сообщения;
- быть дружелюбным и дипломатичным.

От выбора верного подхода к аудиту зависит многое, поэтому важно тщательно обдумать и спланировать все детали, чтобы добиться наилучших возможных результатов. Совершенство в работе аудитора приходит с опытом.

7.6. Различия между фактами, мнениями (суждениями), заключениями и аргументами

Факт (от лат. Factum – сделанное) – действительное, невымышленное происшествие, событие, явление.

Термин «Факт» обозначает нечто единичное. Как относиться к фактам?

По мнению американского писателя О. Хаксли, «Факты не перестают существовать от того, что ими пренебрегают».

Американский геофизик А. Дей предостерегал от излишнего упования на достоверность фактов по той простой причине, что человечество толком не научилось ими распоряжаться: «Существом, чьим главным побуждением является любопытство, больше нравится собирать факты, чем размышлять над ними».

«Факт – это отвердевшее мнение. Под воздействием высоких температур и давления факты размягчаются. Правда эластична» (из законов Данлэпа).

Из точно установленных и взаимосвязанных фактов вытекают суждения.

Суждение (Мнение) – мысль, в которой утверждается или отрицается что-либо о чём-либо.

В каждом суждении *всегда* утверждается или отрицается какой-то конкретный признак в отношении какого-то конкретного предмета. Но! Опора на фактический материал, по идее считающаяся фундаментальной, может пошатнуться от нештатного вмешательства любого субъекта или незапланированного изменения ситуации.

Если даже факты позволяют себе быть субъективными, чего уж требовать от суждений. Факты – солидная база для аргументации, пусть их будет меньше, но они должны быть безупречными.

Заключение (Вывод) – представляет собой результат распространения некоторого общего знания на частный или отдельный случай либо обобщение некоторых фактов.

Аргумент – довод, служащий основанием истинности или ложности высказанного положения.

В коммуникации считаются уместными и допустимыми аргументы следующих типов:

Pro – доказывающий свой собственный тезис;

Contra – опровергающий тезис оппонента;

Аргумент, выражающий сомнение в обоснованности тезиса.

7.7. Ступени ведения беседы

Прежде чем начать подготовку к беседе, аудитору необходимо выяснить для себя следующее:

1. *Что нужно?*

2. *Кто может это дать?*

3. *Как это получить?*

Чтобы беседа была успешной, необходимо пройти четыре ступени:

Первая ступень - Подготовка

- Какие преследуются цели и интересы? Цели аудитора достаточно ясны и конкретно сформулированы?

- Какие цели и интересы преследуют собеседники аудитора?
- Есть ли у аудитора вся предварительная информация?

Эта ступень закладывает основу успешной беседы, поэтому здесь аудитору следует сделать три шага:

Шаг 1.

- Знайте вашу цель.
- Знайте Вашего собеседника.
- Знайте свой подход (способ достижения цели).

Шаг 2.

Задайте себе следующие вопросы:

- Каков предмет разговора?
- Кто участник?
- Где будет проходить беседа?
- Когда будет проходить беседа?
- Зачем это всё?
- Как мне себя вести?

Шаг 3.

Проверьте себя по следующим критериям:

- Ясна ли вам ваша цель?
- Будет ли она так же ясна вашему собеседнику?
- Соответствует ли она выбранному вами подходу?

Вторая ступень – Открытие

- Вы заботитесь о создании приятной атмосферы.
- Ищите и подчёркиваете общее.
- Формулируйте проблемы как общие задачи.
- Активизируйте своих собеседников, задавая им вопросы.

Третья ступень – Проведение

- Концентрируйтесь на деле и рабочих процессах, никогда не нападайте на личность.
- Формулируйте проблемы нейтрально.
- Трактуйте своё мнение в качестве личной оценки.
- Обращайте внимание на то, чтобы все участники беседы имели возможность сказать слово.
- Требуйте сотрудничества всех участников беседы.

Четвёртая ступень – Окончание / анализ

- Ещё раз суммируйте самые важные пункты.
- Договаривайтесь чётко, конкретно и однозначно. (Что, кем, в какие сроки должно быть сделано?).
- Проведите анализ. (Какая была атмосфера, и как протекала беседа? Возникали ли проблемы или конфликты и как они были решены? Что бы нам лучше было сделать?).

7.8. Анализ транзакций

Под *транзакциями* понимают любой вид коммуникации: слова, тембр голоса и язык движений. Анализ такой коммуникации называют *анализом транзакций*.

Личность каждого человека состоит из трёх областей, которые называются

«Я – состояние индивидуума». Все эти области самого себя являются неотъемлемыми составными частями личности и выполняют важные функции.

Состояние *«Я – состояние индивидуума»* подразделяют следующим образом:

«Я» родителей:

-Критическое «Я» родителей.

-Доброе «Я» родителей.

-«Я» взрослых.

«Я» детей:

-Естественное «Я» детей.

-Приспособленное «Я» детей.

-Упрямое «Я» детей.

«Я – состояние индивидуума» имеет различные мотивы и типичные образцы поведения. В зависимости от ситуации и моментального состояния на передний план могут выступать различные состояния «Я». В качестве примера приведём возможные ответы на вопрос «Который час?» («Я» взрослых):

«Я» взрослых – *«На моих часах почти половина пятого».*

Приспособленное «Я» детей – *«Минуточку, я сейчас буду готов!».*

Критическое «Я» родителей – *«Время, уже надо быть готовыми!».*

Трансакции могут протекать параллельно или перекрёстно. Существуют и скрытые трансакции.

Когда собеседники дополняют друг друга и коммуникация протекает без осложнений, то в этой ситуации говорят, что лица обмениваются трансакциями параллельно.

Анализ трансакций: обозначение некоторых отдельных
«Я – состояний индивидуума»

Состояние «Я» родителей		
<i>критическое</i>	<i>доброе</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Наказывает • Приказывает • Критикует • Читает морали • Обобщает • Оценивает отрицательно 	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет понимание • Имеет терпение • Успокаивает • Помогает • Может слушать • Оценивает положительно 	
Состояние «Я» взрослого		
<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдает / слушает • Собирает факты • Задаёт деловые вопросы • Взвешивает • Дифференцирует • Формулирует нейтрально 		
Состояние «Я» детей		
<i>Естественно</i>	<i>Приспособлено</i>	<i>Упрямо</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Импульсивно • Спонтанно • С полным доверием • Сочувственно • Непринуждённо 	<ul style="list-style-type: none"> • Послушно • Зависимо • Незаметно • Ослаблено • Страдающе 	<ul style="list-style-type: none"> • Оппозиционно • Изобретательно • Творчески • Интуитивно • Агрессивно

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аудит систем качества: курс лекций. - Российский морской регистр судоходства, 2001. – 58 с.
2. Всеобщее управление качеством: учебник // [О.П. Глудкин и др.]. – М.: Радио и связь, 1999. – 600 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
5. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
6. ГОСТ Р ИСО 19011:2002. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
7. Никифоров, А.Д. Управление качеством: учеб. пособие / А.Д. Никифоров. – М.: Дрофа, 2004. – 720 с.
8. Орлова, Е.Г. Внутренний аудит системы менеджмента: учеб. пособие / Е.Г. Орлова, Д.А. Семибратов, Н.А. Шичков. – С.-Пб.: Учебно-методический центр «Регистр-консалтинг», 2004. – 58 с.
9. Спицнадель, В.Н. Системы качества: учеб. пособие / В.Н. Спицнадель. – С.-Пб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 335 с.
10. Настольная книга внутреннего аудитора / [М.З. Свиткин и др.]. - СПб.: ВСЕГЕИ, 2001. – 99 с.
11. Управление качеством: Т. 2. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Основы обеспечения качества / под общ. ред. В.Н. Азарова - М.: МГИЭМ, 2000. – 356 с.
12. Фихман, Ю.Н. Система менеджмента качества на промышленном предприятии (по стандарту ИСО 9001:2000): пособие по разработке систем / Ю.Н. Фихман. - М.: ООО «НТК «Трек», 2005. – 216 с.

ГЛОССАРИЙ

Аудит (проверка): систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Информация, собранная в ходе аудита, после проверки становится свидетельством аудита.

Аудитор: лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита.

Группа по аудиту: один или несколько аудиторов, проводящих аудит, при необходимости поддерживаемые техническими экспертами

Заказчик аудита - организация или лицо, заказавшее аудит.

Заказчиком может быть проверяемая организация или любая другая организация, которая имеет регламентирующее или контрактное право на заказ аудита. При внутреннем аудите заказчиком аудита является сама проверяемая организация в лице её руководства.

Заключение по результатам аудита - выходные данные аудита, предоставленные аудиторской группой после рассмотрения *целей аудита* и всех наблюдений аудита.

Компетентность: выраженная способность применять свои знания и умения [ИСО 9000]

Критерии аудита - совокупность политик, процедур или требований (на соответствие которым производится проверка).

В зависимости от целей аудита в качестве критериев аудита могут использоваться международные стандарты, внутренние нормативные документы (документированные процедуры, рабочие инструкции), планы, программы, контракты и другая документация системы менеджмента организации. Критерии аудита используются в качестве требований, с которыми сравниваются свидетельства аудита.

Наблюдения аудита - результат оценки свидетельства аудита в соответствии с критериями аудита.

Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита, а также на возможности улучшения.

До выхода МС ИСО 19011:2002 термин «Наблюдение» обычно использовался для обозначения свидетельств аудита, которые не были подкреплены достаточными доказательствами для их классификации в качестве «Несоответствий». В МС ИСО 19011:2002 под понятием «Наблюдение» подпадают все свидетельства аудита, классифицированные относительно критериев аудита. Тем организациям, которые использовали в своей системе менеджмента данный термин в прежней редакции, рекомендуется изменить терминологию. В настоящем пособии для обозначения свидетельств аудита, которые не подкреплены достаточными доказательствами для их классификации в качестве несоответствий, применен термин «Замечание».

Объем аудита - содержание и границы аудита.

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

Программа аудита: совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели [ИСО 19011].

План аудита: описание деятельности и мероприятий по проведению аудита [ИСО 19011].

Проверяемая организация - организация, подвергающаяся аудиту.

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

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

План аудита - описание видов деятельности и мероприятий аудита (План аудита составляется для каждого конкретного аудита).

Свидетельства аудита: записи, изложение фактов или другой информации, связанной с критериями аудита, которая может быть перепроверена.

К объективным свидетельствам аудита относят такие, которым можно доверять: наблюдения аудитора, записи, сообщения профессионалов о своей работе. Придавая важное значение точности информации, ряд экспертов считает необходимым в отчетах по аудиту указывать источник, из которого получено свидетельство.

Свидетельства аудита оцениваются на степень их соответствия критериям аудита, в результате оценки образуются наблюдения аудита, указывающие на соответствие, несоответствие или возможность улучшения.

По результатам анализа всех наблюдений аудита формируется заключение по результатам аудита.

Технический эксперт: лицо, обладающее специальными знаниями для участия в группе по аудиту [ИСО 19011].

Специальные знания или опыт - это то, что относится к организации, процессу или деятельности, подлежащей проверке, языку или культуре страны.

Технический эксперт не выступает в качестве аудитора в аудиторской группе. (Технический эксперт является членом аудиторской группы, но он не вмешивается в ход аудита, не задает вопросов проверяемому, он только предоставляет свои знания по просьбе аудиторов).

КОДЕКС АУДИТОРА

Аудитор должен:

Быть компетентным: *знать предмет аудита (продукцию и т.д.).*

Знать: *как можно больше о проверяемой стороне.*

Управлять: *аудитом.*

Помогать: *в случаях возникновения недопонимания или ошибочного толкования.*

Демонстрировать: *хорошие манеры и позитивное отношение.*

Позаботиться: *чтобы о его приходе на объект сотрудники были уведомлены.*

Соблюдать: *профессиональную этику аудитора.*

Быть пунктуальным: *если обстоятельства вынуждают аудитора опаздывать на следующую встречу, то необходимо предупредить следующего проверяемого о своем опоздании.*

Слушать: *все, что говорит проверяемая сторона, а не только то, что аудитору хочется услышать.*

Собрать: *свидетельства аудита.*

Быть вежливым: *по отношению к проверяемой стороне.*

Быть кратким: *говорить мало и по существу.*

Аудитор НЕ должен:

Критиковать: *записывайте обнаруженные несоответствия и замечания, не сопровождая их устной критикой.*

Отклоняться в сторону: *следуйте намеченному пути и не позволяйте другим событиям увлечь себя в ином направлении.*

Спорить: работа аудитора заключается в сборе и регистрации свидетельств аудита, а не в том, чтобы обсуждать плюсы и минусы существующей ситуации.

Грубить: помимо того, что это дает благодатную почву для ваших критиков, это еще и неэтично.

Опаздывать: будьте пунктуальны (см. выше).

Иронизировать: это не способствует установлению правильных отношений между аудитором и проверяемой стороной.

Сравнивать: никому не понравится, что его будут сравнивать с коллегами, работающими лучше.

Высказывать собственное мнение: а тем более навязывать его проверяемым.

Искать виновных: это не входит в функции аудитора.

Учебное издание

*Вашуков Юрий Александрович,
Безбородова Ирина Викторовна*

АУДИТ КАЧЕСТВА

Учебное пособие

Редактор Ю.Н. Литвинова
Доверстка Ю.Н. Литвинова

Подписано в печать 12.12. 2008. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 5,75.

Тираж 50 экз. Заказ 153. Арт. С – 6/2008.

Самарский государственный
аэрокосмический университет.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского государственного
аэрокосмического университета.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.