



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Управление качеством»

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ АУДИТОРА ПРИ  
АУДИТЕ СМК ОРГАНИЗАЦИИ

**Методические указания**  
по дисциплине

**«АУДИТ КАЧЕСТВА»**

Авторы

В.П. Димитров

В.И. Мирный

О.А. Голубева

Е.М. Зубрилина

Ростов-на-Дону, 2017



## Аннотация

«Тип электронного ресурса» предназначен для студентов очных форм обучения направлений 27.03.02 «Управление качеством».

## Авторы

д.т.н., профессор,  
Декана ф-та ПИТР  
Димитров В.П.

к.т.н., доцент  
каф. «Управление  
качеством»  
Мирный В.И.

к.т.н., доцент  
каф. «Управление  
качеством»  
Голубева О.А.

к.т.н., доцент  
каф. «Управление  
качеством»  
Зубрилина Е.М.





## Оглавление

<b>Рекомендации аудиторам.....</b>	<b>4</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>8</b>

**Цель работы:** изучить порядок поведения аудитора при аудите СМК организации.

## РЕКОМЕНДАЦИИ АУДИТОРАМ

Независимо от характера отношений с персоналом аудируемого подразделения в целом и отдельными его сотрудниками, а также от своих ощущений аудитор должен строить поведение с ними таким образом, чтобы это обеспечивало успех аудита. Аудитор должен быть готов к тому, что существующие в аудируемом подразделении какие-либо внутренние проблемы могут стать причиной отрицательного отношения к аудиту. В процессе работы аудитор может столкнуться и с явно враждебным отношением к себе, и деструктивным поведением аудируемого. Он должен быть не только готов к этому, но и владеть методами и приемами, позволяющими изменить подобную ситуацию в свою пользу.

В связи с изложенным выше внутренним аудиторам могут быть даны следующие рекомендации по психологии его поведения в ходе аудита:

Изначально аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита. Каждый раз приступая к аудиту, аудитор должен исходить из предположения, что объект его обследования организован и функционирует в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями. Это подобно презумпции невиновности, под которой в уголовно-правовой практике понимается признание того факта, что подозреваемый считается невиновным до тех пор, пока не будет доказано обратное.

Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудируемого подразделения, что главную задачу он видит в сборе убедительных доказательств и в представлении объективного заключения о состоянии аудируемого объекта, а не в обнаружении несоответствий.

Такая позиция способствует повышению доверия к работе аудитора со стороны персонала аудируемого подразделения и обеспечивает большую открытость при представлении ему информации о состоянии аудируемого объекта.

Аудитор должен уметь убедить сотрудников аудируемого подразделения, что проведение аудита выгодно для подразделения. Аудитор должен доказывать, что устранение причин каждого обнаруженного в ходе аудита несоответствия будет способствовать улучшению деятельности аудируемого подразделения. Чем успешнее будет решаться эта задача аудитором, тем эффективнее будет его взаимодействие с сотрудниками аудируемого подраз-

деления.

Предметом аудита является деятельность в системе менеджмента качества, а не осуществляющие ее сотрудники. Аудитор ищет факты, а не несоответствия и их виновников. Он анализирует и оценивает факты, а не личные достоинства и недостатки сотрудников. В соответствии с этим аудитор не должен вступать в обсуждение поведения тех или иных сотрудников предприятия и в определение степени их виновности в обнаруженных несоответствиях.

Аудитор должен уметь слушать. Это одно из важнейших его умений, ведь недаром восточная мудрость гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего». Внимательно слушая собеседника, аудитор не только получает нужную ему информацию, но и внушает собеседнику доверие, располагая его к себе. В этом случае аудитор как бы «раскрывает» собеседника и получает наиболее важные сведения.

В ходе общения аудитору следует полностью концентрироваться на высказываниях собеседника. Длительные или особо важные высказывания собеседника целесообразно подытоживать, чтобы получить его подтверждение в правильности понимания. Это позволяет избежать недоразумений, связанных с неправильным пониманием собеседника, и продемонстрировать, что сказанное им вызывает интерес у аудитора. Аудитор должен выражать поддержку собеседнику как на словах (используя, например, поощрительные выражения типа: «Да, я вас понимаю»), так и языком мимики и жестов.

Аудитор не должен бояться молчания собеседника. Целесообразно дать собеседнику время подумать и использовать возникшую паузу, чтобы подчеркнуть заинтересованность в его информации и потребность узнать больше.

Аудитор должен направлять беседу (опрос) в нужное русло по заранее обдуманному плану. Не следует допускать ситуации, способной сбить с толку. Для этого беседу лучше вести конкретно, не отвлекаясь на посторонние темы, не допускать общих фраз. Время от времени целесообразно делать короткие перерывы, в ходе которых можно поговорить о не относящихся к делу вещах.

При общении с сотрудниками аудируемого подразделения аудитор не должен допускать никаких эмоциональных всплесков. В любых ситуациях следует сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям. Надо терпеть отговорки или запальчивость собеседника. И тем более следует избегать агрессивности

со своей стороны.

Нельзя вступать в открытый и грубый спор с собеседником, даже если он явно не прав и продолжает настаивать на своей точке зрения: психологи свидетельствуют, что эмоциональный спор никого не убеждает, а лишь вызывает раздражение спорящих и заводит их общение в тупик.

Аудитору не следует акцентировать внимание сотрудников аудируемого подразделения только на негативных аспектах, обнаруженных в ходе аудита. Целесообразно отмечать и позитивные моменты, с тем чтобы не лишать проверяемых побудительных мотивов к улучшению работы.

При оценке значимости обнаруженных несоответствий аудитор должен прислушиваться к мнению профессионалов. Главное — обнаружение несоответствия, а не определение его значимости. В сомнительном же случае обнаруженное несоответствие следует отметить без определения его значимости.

Общаясь с аудируемым персоналом, аудитор должен создавать атмосферу доброжелательности и сотрудничества. Никогда не следует демонстрировать свою независимость по отношению к персоналу, что может стать причиной отчуждения и недоброжелательности. Наоборот, необходимо всячески способствовать возникновению и углублению общих профессиональных интересов между собой и персоналом. Целесообразно мысленно ставить себя на место аудируемого и помнить о том, что мало кто любит находиться в этой роли.

Аудитор не должен предумышленно демонстрировать свою эрудицию или экзаменовать (проверять компетентность) собеседника. Недопустимо давать высказываниям собеседника оценки, как-то: «Ведь это явная глупость», или делать такие категорические заявления, как: «Это же всем известно», «Нет, дело обстоит совсем иначе».

Подобная манера поведения способна «подавить» собеседника и сделать его «замкнутым» для «добывания» аудитором необходимой информации. Предпочтительна более мягкая реакция аудитора на ошибочные суждения собеседника, например: «Полагаю, что ваше понимание проблемы не совсем правильно» или «Давайте посмотрим на проблему следующим образом».

Аудитор должен побуждать своих собеседников к поиску правильных решений. Это достигается путем разъяснения допущенных ошибок. Таким образом аудитор не только повышает свой авторитет в их глазах, но и подтверждает тезис о том, что аудит выгоден аудируемому подразделению. Если аудитору не удает-

ся избежать спора, ему следует сохранять выдержку и продемонстрировать профессиональные знания и доказательность своих суждений.

Аудитор должен признавать и одобрять все, заслуживающее доверия. Подозрительность, сомнения не должны брать верх над объективностью оценок аудитора. Во всех случаях, когда, например, аудитором установлена эффективность неформальных процедур, они должны быть одобрены и рекомендованы для надлежащего документирования. При этом целесообразно, чтобы положительная оценка аудитора была сделана публично, например, на заключительном совещании. Аудитор не должен быть скуп на похвалу.

Аудитору следует избегать резкого тона замечаний и оценок. Предпочтительны замечания типа: «Я внимательно изучил все представленные вами документы по проектированию, но не нашел в них документа, в котором были бы отражены критерии оценки качества проекта. Прошу разработать и документировать эти критерии». Следует избегать формулировок, осложняющих беседу. Например, вместо «Я считаю...» целесообразно спросить: «Вы не находите, что...» или вместо «Сейчас я вам наконец докажу...» лучше сказать: «Сейчас вы сможете убедиться в том, что...»

В ходе общения с сотрудниками аудируемого подразделения аудитор должен избегать критических замечаний и советов, реализация которых может повлечь за собой серьезные изменения в работе подразделения. Такие замечания и советы могут быть обсуждены с руководителем подразделения на заключительном совещании.

Аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудируемого подразделения, ведущим к потере времени и отвлечению от решения стоящих перед аудитором задач. Это может выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, приукрасить состояние дел перед началом аудита и др..

При открытом противодействии или личной враждебности по отношению к аудитору со стороны сотрудников аудируемого подразделения аудитор должен об этом проинформировать главного аудитора или руководителя службы качества. Получив такую информацию, главный аудитор (руководитель службы качества) должен принять меры, чтобы аудит был завершен, хотя бы и другим аудитором.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: Учебное пособие для вузов. С.В. Пономарев. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2004-243 с.
2. Средства и методы управления качеством: Учебное пособие для вузов В.В. Ефимов. Москва: КНОРУС.-2007-225с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Требования.
4. ГОСТ Р ИСО 40.003-2005. Порядок сертификации СМК на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001.