

**Вопросы
совершенствования
аудита**

10 правил аудита



Джозеф Каузек,
президент *Joe Kausek&Associates,*
магистр Питсбургского колледжа *Point Park,*
старший член Американского общества качества,
сертифицированный «черный пояс Шесть сигм» (США)

10 правил аудита

Правило 1.

Дайте представителю проверяемого подразделения почувствовать себя частью аудиторской команды.



Следует избегать слов:

«ВЫ» И «ВАШ»

«проверять»



«оценивать»

«несоответствие»



«слабые стороны»

10 правил аудита

Аудиторы обычно говорят:

«Не волнуйтесь, **мы** здесь для того, чтобы **проверить** систему, а не **вас** лично» *или* «**Мы** здесь, чтобы проверить **ваш** процесс»

Лучше сказать следующее:

«**Мы оцениваем** исключительно сам процесс, стараемся выявить его **слабые стороны** или отыскать возможности для его улучшения. При этом нам потребуется ваша помощь. Мы бы хотели, чтобы **вы помогли нам** понять, как устроен процесс, и объяснили, как он работает. Вероятно, нам понадобится задать вам несколько вопросов или попросить показать некоторые документы. Если, по вашему мнению, существует возможность улучшения процесса путем его усовершенствования, то **просим вас** поделиться с нами своими соображениями. Если возникнут вопросы, то вы можете, не стесняясь, задавать их в любое время. **Договорились?»**»

10 правил аудита

Правило 2. Начинайте проверку с общих открытых вопросов, а затем восполняйте пробелы при помощи уточняющих вопросов.

Открытые вопросы

предоставляют больше информации
Ответ на *открытый* вопрос не может быть ни правильным, ни ошибочным.

*Как? Каким образом?
Почему? Зачем?
Расскажите мне о...
Расскажите, как вы работаете с входящей документацией?*

Закрытые вопросы

*Кто? Когда? Где?
Который?
Ведется ли журнал регистрации входящей корреспонденции?*

предполагают ответы «да», «нет», или другие определенные правильные или неправильные ответы.

Уточняющие вопросы

Можете уточнить, как отслеживается выполнение резолюций руководства?

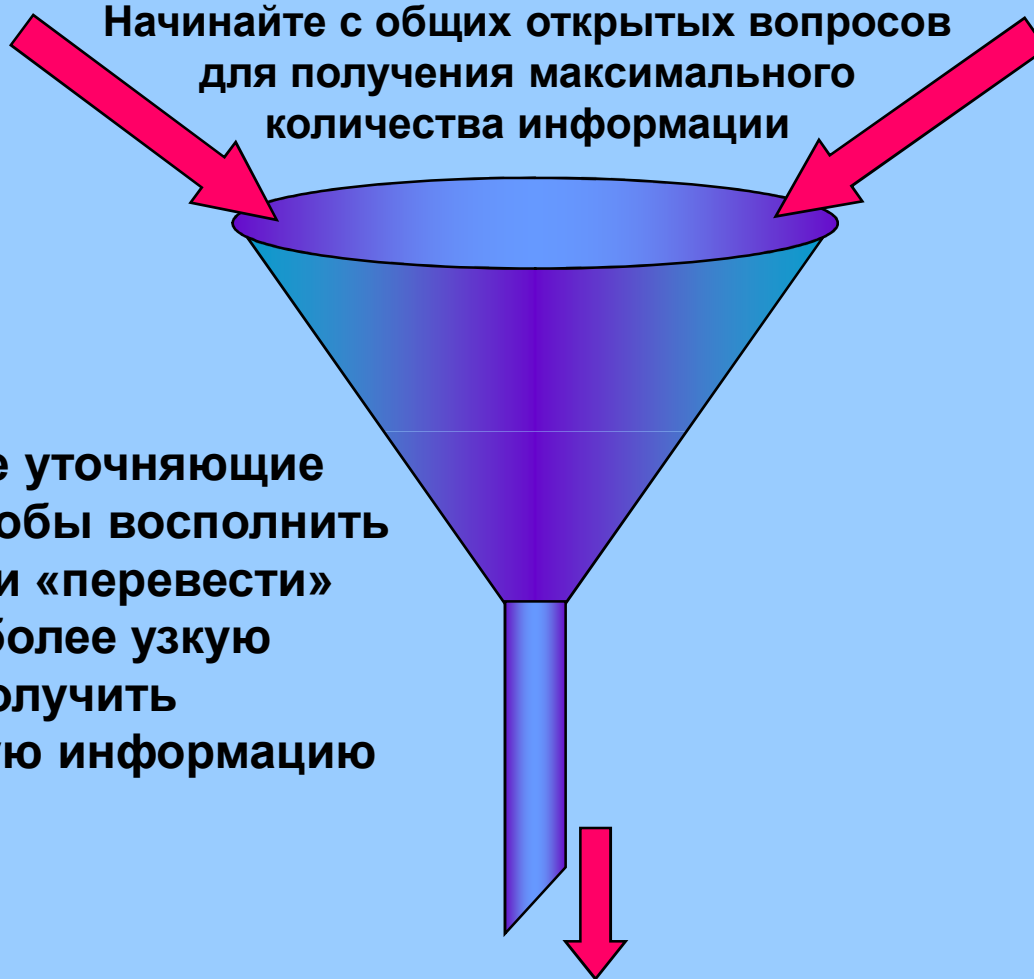
задаются чтобы восполнить пробелы и получить пропущенную (или предполагаемую) информацию

Правило воронки

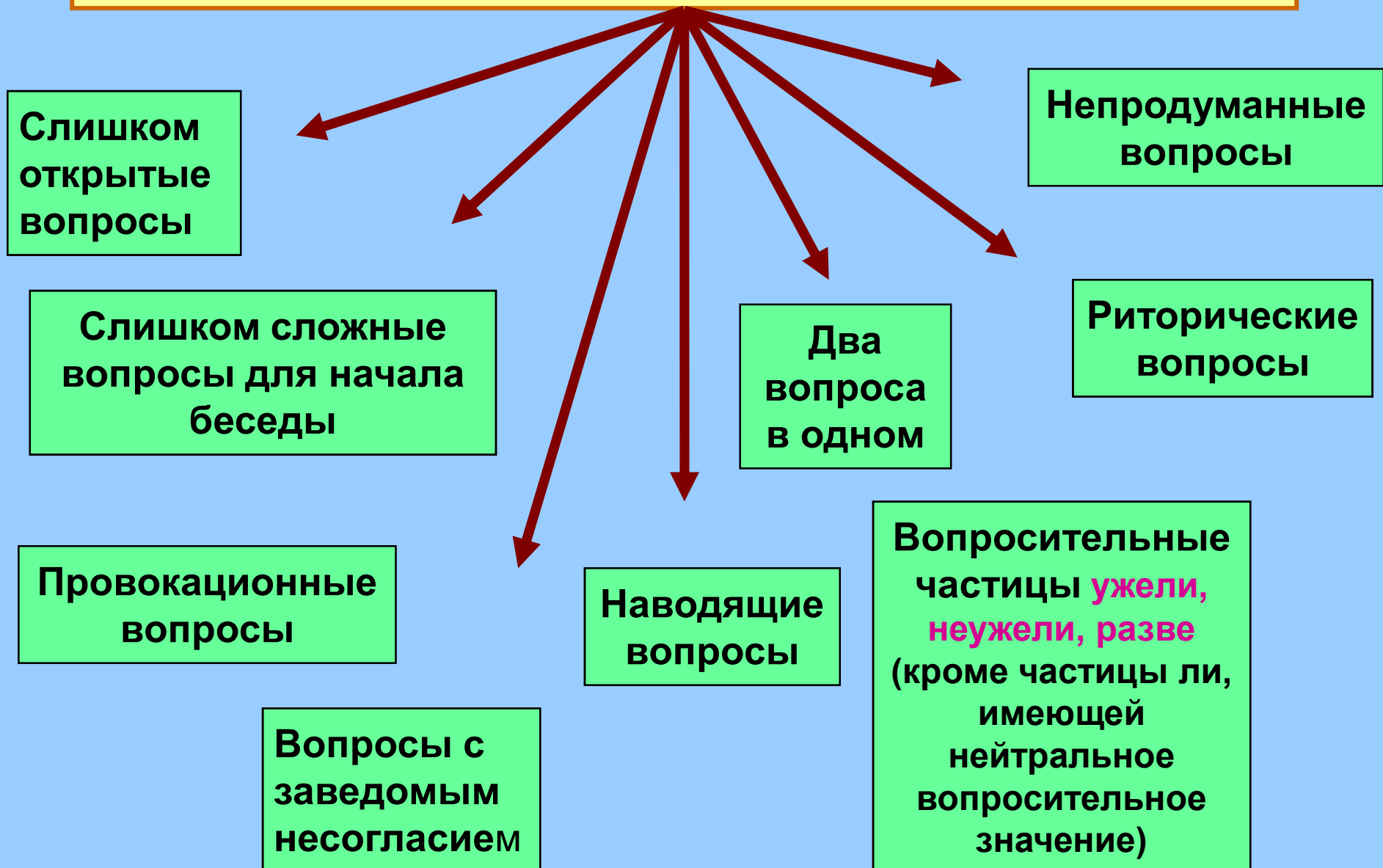
Начинайте с общих открытых вопросов
для получения максимального
количества информации

Используйте уточняющие
вопросы, чтобы восполнить
пробелы или «перевести»
разговор в более узкую
область и получить
недостающую информацию

Для выяснения нюансов
задавайте закрытые вопросы



Основные ошибки при задавании вопросов



Содержание вопросов

Каких результатов Вы стараетесь достичь?

В чем заключается деятельность Вашего отдела?

Могли бы Вы выполнять свою работу еще лучше?

Почему Вы это делаете?

Достигаются ли поставленные цели?

10 правил аудита

Правило 3.
Будьте активным слушателем

Аудитор должен говорить
лишь 10% времени,
остальные 90% он слушает



Означают ли данные фразы одно и то же?

1. Я *не знаю* ни о каких трудностях, связанных с этой базой практик.

или

2. Я не знаю ни о каких трудностях, связанных с *этой* базой практик.

Как расположить к себе собеседника?

- **Улыбайтесь.**
- **Искренне интересуйтесь людьми.**
- **Поощряйте аудируемых говорить о себе.**
- **Заранее выучите фамилии, имена, отчества, звания, должности тех людей, кто участвует в аудите.**
- **Говорите о том, что важно для проверяемого подразделения и интересует вашего собеседника.**
- **Не лишайте себя во время проверок чувства юмора, он делает слух утонченнее.**
- **Искренне высказывайте чувства значительности и уважения к персоналу и службе.**

Как слушать эффективно?

- Устраните помехи. Не создавайте помехи сами.
- Если кто-то говорит плохо, попытайтесь компенсировать это, слушая внимательнее, а не сердитесь из-за этого. Слушайте содержание.
- Не делайте поспешных выводов.
- Попробуйте извлечь ключевые идеи из того, что говорится.
- Не отвлекайтесь.
- Ищите разъяснение. Просите повторить или объяснить то, что вы не поняли.

Методы установления положительной обратной связи

Словесное поощрение

Короткая фраза, встроенная в речь собеседника

«Очень хорошо».

«Прекрасно!»

«Пожалуйста, продолжайте»

Кивание головой

«Это вы можете себе представить»

Уточнение

Короткий повтор в форме вопроса, относящийся к предмету, упоминаемому собеседником, по которому аудитор хочет получить больше информации

«Обучение на базе ИППК?»

«С привлечением работодателей?»

«Студенческое научное объединение?»

«Участие в международных рейтингах?»

Отражение

Отражение (повторение) эмоции, проявленной собеседником

«Звучит довольно грубо. Как это влияет на работу вашего отдела?»

Перефразирование

Пересказ словами аудитора содержания ответа собеседника

«Предлагаю убедиться, что я понял все правильно...»

10 правил аудита

Правило 4.

Не допускайте, чтобы сотрудник проверяемого подразделения «подыскивал» примеры.

Гораздо эффективней было бы заглянуть в конкретный отдел или просмотрев внутренние документы, самому отметить несколько примеров, связанных с какими-либо трудностями относительно проверяемого аспекта. И когда в процессе интервью речь пойдет о соблюдении описанного требования, попросить своего собеседника рассмотреть в качестве примеров именно те случаи, которые сам отметил заранее.



Когда у сотрудника проверяемого подразделения имеется возможность выбирать среди множества примеров, то существенно снижается вероятность выявления каких-либо недостатков.

10 правил аудита

Правило 5.

Старайтесь предопределять фактическое воздействие выявленных недостатков, увязывайте полученные данные с реальными последствиями, если возможно.

Какие из выводов с большей вероятностью подтолкнут руководство организации к решительным шагам и корректирующим действиям?

Вывод 1: Контрольный план устарел. Нарушение пп. 4.2.3 стандарта ISO 9001

или

Вывод 2: Контрольный план, который использовался в последней редакции в части BD459-X2 устарел и не содержал требуемые потребителем подтверждения. Нарушение пп. 4.2.3 стандарта ISO 9001 и п. 4.6 QSP-QA-02. Выяснилось, что 400 единиц продукта BD459-X2 были возвращены потребителями в марте из-за существенных признаков, которые были пропущены в контрольном плане. Непосредственные затраты, связанные с разрешением данной проблемы, превысили 200 тыс. долл.

10 правил аудита

Правило 6.

Обсудите свои выводы с вашим собеседником из проверяемого подразделения

Обсуждение выводов исключает возможность прийти к ошибочным заключениям вследствие недопонимания.



«Казнить нельзя помиловать»

10 правил аудита

Правило 7.

Не опускайтесь до мелочей.



Однако, поскольку иногда мелочи являются нарушениями требований, пусть даже незначительными, то как аудитору не отметить их?

- ▼ опечатки;
- ▼ незаполненные графы в документах;
- ▼ управленческие оплошности, которые легко можно исправить.

Ответ прост: не нужно их искать. Сфокусируйтесь на существенных требованиях, проблемных областях и функциях.

Не концентрируйтесь на мелочах, или вообще не обращайтесь на них внимания.

10 правил аудита

Правило 8. Старайтесь наполнять свои отчеты достаточным количеством сопроводительной информации. Это позволит представителю проверяемого подразделения лучше понять то, что было обнаружено, и то, что теперь нужно делать.

Отчеты должны быть понятными и прямо указывать на те требования, которые были нарушены.

Описания недостатков не должны оставлять сомнений как в наличии самой проблемы, так и в том, почему она расценивается как нарушение.

Пример:

Результаты рейтингового контроля не обсуждаются на заседании кафедры.

В соответствии с п.9.4 ПРО СКГУ 706-10 результаты рейтинга должны обсуждаться на заседании кафедры.

Согласно п.8.2.3 ИСО 9001:2008 кафедра должна применять подходящие методы для осуществления мониторинга.

10 правил аудита

Правило 9.

Говоря о сильных или слабых сторонах, будьте предельно конкретны.

Ни в коем случае не делайте обобщенных утверждений.



Сильные стороны:

«Уровень планирования достаточно высок»



В плане работы кафедры отражены все частные цели кафедры

Слабые стороны:

«Планирование осуществляется формально»



В плане работы запланировано 2 открытых занятия по дисциплинам «**Мониторинг ...**», «**Основы ...**», не читаемым в этом учебном году.

10 правил аудита

Правило 10.

После аудита поблагодарите собеседника за участие и сотрудничество

«Чувство благодарности - надежный тест моральных качеств человека»

Илья Шевелев



Аспекты негативно сказывающиеся на аудите:

Переутомление

Бесплановость
работы

Неумение правильно
распределить свое
рабочее время

Постоянная спешка

Суетливость

Длительная работа

Постоянные доработки
дома

Низкая
производительность

Слабая мотивация
труда

Личные неурядицы

- 1. Дайте представителю проверяемого подразделения почувствовать себя частью аудиторской команды.**
- 2. Начинайте проверку с общих открытых вопросов, а затем восполняйте пробелы при помощи уточняющих вопросов.**
- 3. Будьте активным слушателем**
- 4. Не допускайте, чтобы сотрудник проверяемого подразделения «подыскивал» примеры.**
- 5. Старайтесь предопределять фактическое воздействие выявленных недостатков, увязывайте полученные данные с реальными последствиями.**
- 6. Обсудите свои выводы с вашим собеседником из проверяемого подразделения**
- 7. Не опускайтесь до мелочей.**
- 8. Старайтесь наполнять свои отчеты достаточным количеством сопроводительной информации.**
- 9. Говоря о сильных или слабых сторонах, будьте предельно конкретны.**
- 10. После аудита поблагодарите собеседника за участие и сотрудничество**