

Психологические основы и аспекты организации и проведения эффективного аудита СМК



Соколова Е.В. – инженер по качеству «КБхиммаш им. А.М. Исаева» – филиала ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»

Аудит систем менеджмента качества (СМК), в соответствии с современной концепцией управления качеством, является процессом, чья результативность и эффективность непосредственно влияют на развитие организации и реализацию принципа постоянного улучшения. В немалой степени эффективность и результативность аудита зависят как от созданного определенного психологического климата как в проверяемой организации (подразделении), так и внутри рабочей группы аудита. В настоящей статье будут проанализированы основные подходы к созданию продуктивного психологического климата при реализации мероприятий, связанных с аудитом элементов СМК.

Настоящая статья должна быть интересна не только тем, кто планирует начать или уже начал деятельность в числе участников групп как внутреннего, так и внешнего аудита СМК, но и для руководителей аудиторских проверок, сталкивающихся с определенными трудностями при установлении и поддержании контакта с представителями проверяемой организации (подразделения), создании благоприятного психологического климата при проведении аудита.

Безусловно, в первую очередь ответственность за создание благоприятного психологического климата при проведении аудита СМК, на любом уровне, лежит на руководителе группы аудита (далее – ведущий аудитор). Современный аудитор должен обладать многими позитивными качествами, чтобы уметь влиять и убеждать. Правильное общение с людьми – это не врожденное качество, ему надо учиться.

Безусловно, немаловажным является создание эффективной атмосферы

общения в проверяемой организации (подразделении), и это в первую очередь задача для аудитора.

Не следует рассматривать аудит как негативный процесс, цель которого – найти ошибки и недочеты. Подход к аудиту должен быть положительным; цель аудита – получение позитивных результатов. Поэтому важно, чтобы аудитор был дружелюбен, конструктивно настроен и готов оказать поддержку. Перед началом проведения аудита нужно постараться создать непринужденную атмосферу в общении с проверяемой стороной. Лучшим образом это получится, если проверяемой стороне подробно разъяснить цель аудита и те результаты, которые аудитор хочет получить в процессе проведения аудита. Безусловно, сложно убедить сотрудников проверяемой организации, что это не своего рода «экзамен» и замечаний не будет. Возможно, что результатом аудита станет составление отчетов о несоответствиях, работа над которыми иногда ведется без достаточных оснований, и в результате они выглядят как попытка критики работы. Поэтому, особенно важно подробно разъяснить проверяемым процесс проведения аудита, убедиться в отсутствии «сюрпризов», сообщить, что о полученных промежуточных результатах будет регулярно сообщаться проверяемой стороне, а все выявленные несоответствия подлежат взаимному рассмотрению и подтверждению факта их наличия.

Чтобы аудит стал эффективным, от аудитора требуются внимание, доверие и проявление симпатии к людям, его должны воспринимать как располагающего к себе человека.

Сила влияния аудитора происходит от способности к концентрации. Чем сконцентрированнее и однозначнее он направляет свои вопросы к собеседнику, тем более глубокие ответы он получает. Здесь действует закон соответствия, чем больше сила концентрации, тем сильнее притягательность.

Аудитор должен избегать дискуссий, так как каждый спор обуславливает контрвыступление и разрушает готовность к действиям. Аудитор должен спрашивать, каждый вопрос предполагает реакцию, за которой можно проследить, поэтому знание этого процесса помогает аудитору в проведении бесед с людьми различного типа и темперамента и адекватно реагировать в любой ситуации.

Для постоянного контроля над ситуацией аудитор должен учитывать следующие ступени влияния:

- расположить собеседника к себе, вызывая симпатию;
- заинтересовать собеседника, излагая нечто полезное для него и внося предложение;

- убедить собеседника вескими основаниями и сильными аргументами;
- воздействовать на собеседника путем мотивации;
- завоевать доверие собеседника, излагая достоверную информацию.

Говорить – означает воздействовать, а чтобы воздействовать, аудитор должен владеть принципом коммуникации. Коммуникация начинается до разговора, аудитор смотрит, что называется «во все глаза», и включает все свои пять органов чувств.

Каждая коммуникация имеет содержательный аспект и аспект отношений, и всегда именно уровень отношений определяет уровень содержания.

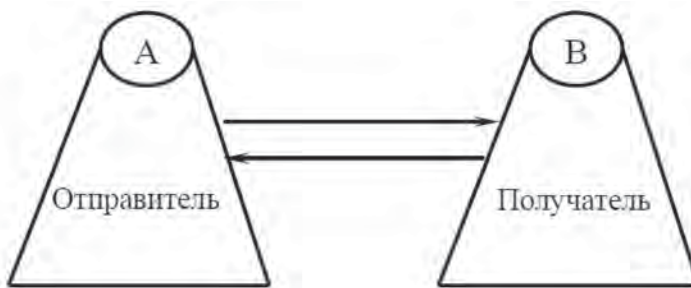


Рисунок 1. Принцип обратной связи в процессе коммуникации

Схема на рисунке 1 показывает взаимоотношения во время общения. Важно понимать, что истинно не то, что говорит **А** (отправитель), а то, что понимает **В** (получатель). Ни один человек, выступающий в роли «получателя», не ощущает и не воспринимает содержание сообщения «отправителя» в точности таким, как тот его задумал, даже если «отправитель» выражает свои мысли ясно. Если «получатель» неправильно интерпретирует сообщение «отправителя», то в этом всегда виноват «отправитель». Это означает, что ответственность за точную коммуникацию лежит на «отправителе».

Аудитор должен четко руководствоваться этими знаниями, чтобы выстроить метод подготовки к любому разговору. Важно для себя установить:

- как я начну разговор;
- какие аргументы я приведу;
- каких возражений следует ожидать;
- как я буду их опровергать;
- какие заключительные аргументы я использую.

Вот пример некоторых практических рекомендаций по установлению отношений с собеседником:

- задавайте больше вопросов;
- сами говорите как можно меньше;
- в любом случае будьте спокойны и невозмутимы;
- говорите четко и членораздельно;
- смотрите на собеседника заинтересованным взглядом;
- проявляйте понимание;
- внимательно слушайте собеседника;
- запоминайте то, что он говорит, если нужно – записывайте;
- ставьте себя на место других.

Часто аудитор не придает значения комментариям по такому вопросу, как ведение заметок в ходе аудита. Если сотрудники не понимают, зачем аудитор что-то записывает в свой блокнот, их отношение может стать враждебным, что создаст серьезный психологический барьер в общении. Поэтому, необходимо всегда объяснять необходимость ведения записей (слишком большой объем информации для запоминания), убедиться, что сотрудники согласны с доводами и заверить их, что при желании они могут просмотреть ваш блокнот. Однако при этом нет необходимости показывать сотрудникам всю информацию – можно демонстрировать лишь те данные, которые аудитор считает нужными.

Аудитор должен сознавать, что с того момента, как он переступил порог проверяемой организации, его поведение, жесты, высказывания становятся объектом внимания и трактуются определенным образом.

Поэтому, аудитору необходимо следить за тем, что он говорит – при этом потребуются не только самоконтроль, но и базовые знания о процессе общения. Цель – 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 всегда необходимо предусматривать дополнительное время, которое может потребоваться для налаживания контакта.

В идеализированном виде, у проверяемой стороны должно возникнуть чувство единства с группой аудиторов для решения общих задач.

При создании благоприятной атмосферы для эффективного сотрудничества аудитор должен учитывать следующие факторы:

- место;
- время;
- визуальный контакт;
- язык телодвижений (жесты, позы, выражение лица);

- невербальный язык;
- культурный контекст.

Место: Аудитору необходимо выбрать подходящее место, где представитель проверяемой стороны будет чувствовать себя комфортно. Избегайте отвлекающих факторов. Составьте план размещения собеседников с учетом главной цели – создания атмосферы сотрудничества и взаимной поддержки. Лучше, если аудитор и представитель проверяемой стороны сидят по одну сторону стола. Не самый лучший вариант – если аудитор и представитель проверяемой стороны сидят за столом друг напротив друга. В этом случае не только стол создает физический барьер в общении, но и возникает дополнительная сложность при совместном прочтении документов. Если присутствует несколько человек, предпочтительнее разместиться за круглым столом.

При выборе подходящего места для ведения переговоров необходимо учитывать, где собеседник будет чувствовать себя уверенно, а также имеется ли в выбранном месте быстрый доступ к нужной документации. Как правило, в большинстве случаев этим условиям удовлетворяет рабочее место собеседника.

Время: При планировании аудита необходимо учитывать ряд вопросов, касающихся временных рамок. Например:

- Не следует начинать аудит с первой минуты начала рабочего дня в организации. Желательно предоставить сотрудникам возможность решить неотложные вопросы, связанные с их работой. Этим можно исключить появление нервозности.

- Не следует появляться на объекте до назначенного времени. Приход на полчаса раньше может трактоваться, как желание поймать кого-нибудь на «месте преступления». Лучше всего появляться за две-три минуты до установленного времени, чтобы иметь возможность добраться до места проведения вводного собрания.

- При планировании графика проведения аудита необходимо учитывать привычный распорядок дня – перерыв на обед и т.п. Назначение интервью перед окончанием рабочего дня может оказаться неудобным для сотрудников проверяемой организации. Никогда не следует нарушать привычного ритма работы. Если собеседник думает об уходящем автобусе или электричке, то вряд ли он сможет сконцентрироваться на беседе.

Визуальный контакт: В большинстве европейских стран, да и в других странах англо-саксонской культуры при разговоре очень важно установить визуальный контакт с собеседником. Визуальный контакт свидетельствует

о степени внимания слушателя. Однако, в ряде стран внимательный взгляд, обращенный на собеседника, может трактоваться как невежливость и даже оскорбление, и, соответственно, установление визуального контакта не рекомендуется. Во многих странах люди с детства привыкают не смотреть в глаза другим людям. Такое отсутствие контакта не должно вводить аудитора в смущение и рассматриваться им, как отсутствие поддержки или желание что-то скрыть.

Язык телодвижений: Язык телодвижений может передать массу информации и позволяет аудитору получать ответы, не задавая вопросов. Это, прежде всего поза, жесты и выражение лица. Большинство людей используют язык телодвижений подсознательно и, таким образом, не контролируют содержание «высказываний» тела. Часто люди говорят одно, но их поза, жесты выдают совершенно иное. Аудитор, владеющий этим вопросом, может трактовать такие «сообщения» и, таким образом, получать дополнительную информацию. Аудитор также должен контролировать язык собственных телодвижений, избегая «направлять» сообщения, препятствующие общению.

Язык телодвижений в своей основной массе идентичен в любом культурном контексте. Примером таких интернационально понятных «сообщений» может служить улыбка, или отсутствие напряженности, свидетельствующие об открытости и честности. В ряде профессий проводится специальное обучение языку телодвижений; в частности, этому учатся политики, учителя, инструкторы, религиозные деятели и т.п. Следует осознавать, что в ряде культур, определенные жесты понимаются совершенно иначе – необходимо относиться к этому с осторожностью! Обычный кивок головой, означающий в большинстве стран «Да» в Болгарии передает «Нет» и наоборот. Жест, которым в странах англо-саксонской культуры люди «говорят» ОК, в Тунисе означает «Я убью тебя!», а в Японии – «деньги».

Невербальный язык: Невербальный язык – общий термин, обозначающий усиление смысла слов создаваемыми ситуациями. Сюда можно отнести диалектизмы, скорость речи, громкость, мягкость речи, покашливание и прочие знаки, которые могут показаться излишними, но, тем не менее, передают важную информацию (например, уверенность или ее отсутствие).

Культурный контекст: Аудитор может получать запросы на проведение работ в самых разных странах или в организациях, среди сотрудников которых представители самых разных культур. В таких случаях аудитор должен изучить культурный контекст и те вопросы, которые могут повлиять на установление контактов с проверяемой стороной. Следует проявлять осторож-

ность в следующем:

- **Личное пространство собеседника.** Личное пространство означает приемлемое физическое расстояние между людьми, которое может варьироваться в странах с различной культурой. В Северной Европе личное пространство людей, независимо от их пола, как правило, довольно значительно. В Южной Европе и на Ближнем Востоке при общении мужчины и женщины дистанция очень велика, в то время как при разговоре двух мужчин этикет соблюдения личного пространства почти отсутствует.

- **Рукопожатия.** Этот вопрос актуален в Индии, где существуют различные касты. Рукопожатие, столь популярное в Европе, не особо приветствуется в ряде стран.

- **Жесты.** То, что абсолютно приемлемо в определенной культуре, может иначе восприниматься в рамках другого культурного контекста. В США если человек, сидя в кресле, расположит свои ноги на столе, это будет воспринято нормально, в Европе, сидящий в такой позе будет считаться человеком с плохими манерами, а на Ближнем Востоке это – серьезное оскорбление.

Основные личные качества аудитора, которые позволяют действовать в соответствии с принципами, изложенными выше:

- **концентрация** – способность распознавать главное, на чем сосредоточить усилие;

- **восприимчивость** – способность моментально схватывать существо проблемы, но, не делая скоропалительных выводов;

- **настойчивость** – способность достигать поставленных целей, преодолевать трудности и придерживаться запланированного курса, несмотря на препятствия;

- **гибкость** – способность видеть предметы и явления с разных точек зрения и адаптироваться к меняющимся обстоятельствам;

- **организованность** – способность к планированию взаимосвязанного процесса проведения аудита;

- **коммуникабельность** – способность контактировать на работе и работать с другими людьми на всех уровнях, начиная с производственных рабочих и кончая высшим руководством, и сохранять контроль во время многочисленных интервью;

- **умение выражать мысли** – способность выражать свои мысли, понятия и суждения четко, как в устной, так и в письменной форме;

- **техническая компетентность** – способность к исследованию и определению уровня соответствия системы и стандарта на всех стадиях «произ-

водственного» процесса;

– **самостоятельность** – способность действовать и работать независимо, эффективно сотрудничать с другими;

– **совершенствование профессионализма** – поддерживать свою компетентность в практических проведениях аудитов СМК.

Необходимым качеством для аудитора является овладение техникой правильной постановки вопросов. Задавать вопросы – это целое мастерство. Компетентный аудитор планирует вопросы, а правильно заданный вопрос предполагает правильный ответ.

Результативный разговор – это всегда оказание влияния на собеседника, он представляет собой не одностороннее высказанное мнение, а именно диалог – вопросы и ответы. Вопросы – это импульсы для активизации, они служат для выяснения точек зрения и управления ходом беседы. Правильно задавая вопрос, аудитор определяет вид ответа. Он должен контролировать ситуацию и различать когда, где, кому и как он задает вопрос, так как на каждой стадии проведения аудита это различные виды вопросов. Вот наиболее важные из них:

1. **Информационные вопросы.** Они необходимы, когда речь идет о сборе сведений, которые нужны, чтобы составить представление об объекте. Информационные вопросы – это открытые вопросы, которые начинаются со слов когда, как, где, кто, что? И отвечающий, сообщая определенные сведения, дает объяснения.

2. **Контрольные вопросы.** Их важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли к вам собеседник, понимает ли вас или просто поддакивает.

Примеры наиболее простых контрольных вопросов:

- Что вы об этом думаете?
- Вы согласны с моим утверждением по поводу этой процедуры?
- Не считаете ли вы, что это делается напрасно? и т. д.

По реакции собеседника аудитор заметит, следит ли он за мыслью. Если при ответе выявится неприятие или непонимание, надо вернуться назад, чтобы не пострадало качество аудита.

3. **Вопросы для ориентации.** Они задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения.

Например:

- Есть ли у вас еще вопросы по этому несоответствию?
- Каково ваше мнение по этому пункту руководства, и к каким выводам

вы при этом пришли?

- Поняли ли вы, какую цель мы этим преследуем? и т. д.

После того как задан вопрос для ориентации, аудитор должен позволить высказаться собеседнику. Не нужно торопить его, он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и затем высказать свое суждение. По ответу будет сразу заметно, что понял собеседник и готов ли он согласиться с аргументами аудитора по поводу выявленного несоответствия.

Такая обратная связь очень важна.

4. **Ознакомительные вопросы.** Они знакомят аудитора с мнением собеседника. Это также открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет».

Например:

- Довольны ли вы документированной процедурой? Какой период вы по ней работаете?
- Идентифицируются ли признаки продукции, оказывающие решающее влияние на ее безопасность и надежное функционирование?
- Какие стадии предусмотрены в процессе разработки продукции?
- Разрабатываются ли входные проектные данные? и т. д.

В ходе беседы аудитор может вставлять удостоверяющие замечания, которые, как правило, убеждают собеседника в его правоте, и он открывается еще больше.

Например:

Своим замечанием: «Это очень удачный вопрос» – аудитор дает понять собеседнику, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора. Или: «То, что вы задаете этот вопрос, доказывает, что, ...» и т. д.

5. Важнейшую роль играют **направляющие вопросы**. Аудитор обязан уметь взять в свои руки управление ходом беседы и направлять ее в то русло, которое его устраивает. Нельзя позволять собеседникам навязывать нежелательное направление разговора, так как время, отведенное на конкретный вопрос ограничено, не успеете оглянуться, как назначенное для беседы время истечет, а разговор едва начат, хотя пора уже подвести его итоги.

6. **Провокационные вопросы.** При проведении аудитов, особенно внутренних, встречаются провокационные вопросы. Провоцировать – означает бросить вызов, подстрекать. Хороший аудитор моментально должен использовать их в разговоре для прояснения проблемы.

Например:

- Вы действительно считаете, что эта процедура не влияет на качество

процесса?

– Вы уверены, что ее исключение улучшит взаимоотношения в подразделении? и т. д.

7. **Заключительные вопросы.** Их цель – завершить ход беседы. Здесь эффективно сначала задать один-два подтверждающих вопроса.

Например:

«Смог ли я убедить вас, в чем выгода этой процедуры для вашего отдела?» И затем без дополнительного перехода можно задать заключительный вопрос: «Запишем это как значительное несоответствие?».

Аудитору требуется большое искусство убеждения, чтобы проверяемые согласились с записью несоответствий.

Список литературы

1. Бейсова Р.С. Аудит качества: учебное пособие. –Ульяновск: Ул-ГТУ, –2006. –66 с.
2. Биркенбиль, М. Практическое руководство по психологии. –М.:–1993. –502 с.
3. Немов Р.С. Психология. Учебник, изд. 4. –М.: Владос, –2003. – 688 с.
4. Мякушкин Д.Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации. –Челябинск: Издательство ЮУрГУ, –2004. –75 с.
5. Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. – М.: Альпина Паблишер, –2015, –478 с.
6. Материалы сайта «Проблемы теории и практики управления», электронный ресурс международного журнала «Проблемы теории и практики управления», код доступа: <http://www.uptp.ru/>
7. Florkowski, G. Managing Global Legal Systems (Global Human Resource Management). –New-York: Routledge, –2006. –271 с.