

ВЪТРЕШНИ ОДИТИ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

инж. Бончо Антонов, старши консултант в Алфа Куолити Интернешънъл

Обхват и цели

Вътрешните одити:

- * служат за систематично и независимо изследване на фирмената система за управление на качеството;
- * насочени са към отделните елементи на системата, при което проверяват възприетите за всяка одитирана област организация, правила и изисквания, отговорности, резултати и действия. Одитите нямат толкова за цел да разкриват несъответствия, свързани със спазването на конкретни технически норми – те са "фокусирани" предимно върху системата;
- * насочени са главно към сложни, неовладяни добре, рискови, важни, интересни за развитието на системата и към обекти за одитиране, подбрани по други ясно формулирани критерии. Така от одитите се търси допълнителна полза, която се получава, ако резултатите от тях служат за практически управленски нужди;
- * установяват дали изискванията, заложи в документите по качеството са отразяват смисъла и духа на изискванията, заложи в ISO 9001;
- * за определен период от време проверяват цялостно фирмената система за управление на качеството и осигуряват информация, чрез която може да се оцени равнището на развитие и ефективността на системата;
- * изследват дали разработваните и прилагани планове са адекватни на определените цели;
- * установяват дали практикуваните дейности се извършват според приетите планове и дали имат ефект;
- * проверяват дали въведените чрез документите по качеството изисквания се спазват;
- * установяват степента, в която персоналът познава и спазва изискванията на системата за управление на качеството;
- * служат като източник на данни и насочват към проекти за подобряване на системата, ориентирани към областите на систематични и тежки несъответствия и към източниците на хронични и голями загуби. С това вътрешните одити са основен фактор за разкриване на необходимостта от подобрене на действаща система;
- * служат като източник на данни за състоянието на системата, които се ползват от мениджъра по качеството, от представителя на ръководството, от всеки заинтересован служител и при прегледите от ръководството;

- * одитите се планират, организират, осигуряват ресурсно, методически, технически, изпълняват и отчитат по определен ред, описан (най-често) в процедура на системата за управление на качеството, покриващ всички изисквания на елемент 4.17 на ISO 9001:1994 или раздел 8.2.2 на ISO 9001:2000. Така може да се твърди, че фирмата има своя система за вътрешни одити;
- * системата за вътрешни одити, бидейки сама по себе си реализация на изискванията на елемент 4.17 на стандарта, също подлежи на вътрешни одиторски проверки. Тази система е един от "най-любопитните" обекти, които привличат вниманието на одитори от втора и трета страна, защото им позволява да разберат дали фирмената система за управление на качеството е наистина действаща, дали ръководството е ангажирано със системата за управление на качеството и дали системата се развива, "търпче намясто" или регресира;
- * проследяват динамиката на системата, в смисъл че един одит се планира и провежда като се отчитат резултатите от предходни одити в същата област, а след приключване на одита се изпълнява проследяване за отчитане на ефекта от приложени коригиращи и други мерки;
- * нямат за цел да служат като инструмент за репресиране ("набиване на обръчите") и колкото и тежки да са разкритията и изводите, направени при одит, то фирменото ръководство не трябва да ползва тази информация, за да "раздава" наказания на "виновните". Ако това стане макар и веднъж, то системата за управление на качеството и системата за вътрешно одитиране ще бъдат тежко компрометирани в очите на персонала;
- * създават и спомагат за установяване на атмосфера на откритост и по-добри вътрешни комуникации във фирмата. В същото време е уместно информацията, свързана с одитите да се причисли към предмета на фирмената тайна и да не "излиза" извън фирмата (може да бъде използвана от конкурентите...);
- * системата за вътрешни одити може да бъде "опорочени" и ако одиторите се престарават, стигайки до патологична вострастеност за разкриване на несъответствия, забравяйки че са "наети" като одитори за времето на одита. При одитите непрекъснато се поддържа атмосфера на добронамерена колегиалност, при която няма две страни в смисъл "Ние" и "Вие". Фатална грешка е да се допусне макар и един случай; при който одит се използва за користни цели и за "разчистване на лични сметки";
- * трябва да бъдат изпълнявани професионално и равнището на професионализма трябва непрекъснато да се развива. Може да се наложи в определени специфични случаи в одиторски екип да бъде включен одобрен от ръководството външен експерт или консултант - това е по-добре, отколкото да се поема риска ("хайде да опитаме и да видим какво ще стане... ") да използваме неподготвени и некомпетентни одитори.

Планиране и организиране

Правила, препоръки и насоки:

Фирмен план за вътрешни одити

* този план набелязва необходимите одити, които трябва да се извършат за период от време, достатъчен за проверка на цялата система за управление на качеството - може да бъде годишен, но за малки или за големи фирми може да е и с друга периодичност;

* планът се разработва от мениджъра по качеството, заедно с представителя на ръководството, с ръководителя на звеното по осигуряване на качеството и други компетентни специалисти.

Планът се утвърждава от първия ръководител на фирмата;

* планът може да включи одити, ориентирани към проверки по три насоки - по процедури, по фирмени звена, по фирмени функции. Проверките "по процедури" се прилагат в случаите, когато трябва да се установи дали една процедура е успешно внедрена и овладяна в практиката. Проверките "по звена" са насочени да установят как се изпълняват ангажиментите по качеството във фирменото звено. Такава проверка обхваща всички или повечето приложими в одитираното звено процедури. Проверките "по функции" са най-сложни като одиторска задача, защото обхващат няколко фирмени звена и действащите в тях процедури. Има смисъл да се извършват, ако е налице конкретна управленска нужда за оценяване равнището на развитие на функцията от гледна точка "качество". По такъв начин един реален план може да отрази и трите подхода за планиране, като подходът "по процедури" обикновено е преобладаващ;

* планът не трябва да е "натегнат", за да има възможност да се добавят извънпланови одити. Тези одити могат да бъдат предизвикани от структурни или технологични реорганизации, кадрови промени, регистрирани големи загуби от лошо качество, рекламации и сигнали на клиенти, предстоящи или действащи договори и други важни ангажименти и събития във фирмата.

План за вътрешен одит

* планът за вътрешен одит се разработва от ръководителя на конкретен одиторски екип, заедно с хората от екипа, с мениджъра по качеството и други специалисти;

* планът съдържа формулировка за точната цел на конкретния одит;

* планът трябва да представлява "сценарий" за изпълнение на одита и да включва всички необходими данни и факти за идентификация на одита. Планът трябва да посочва документите, по които ще се одитира, изискванията които ще се проверяват, местата на които ще се изпълнява одита, одиторът който ще изпълни дадена проверка, датата и времето за проверката, датата за отчитане на одита;

* извадка от плана (без детайлите, които могат да "издадат" какво точно ще се одитира) може да се представи предварително на ръководителите на одитираните звена, за да могат те да осигурят възможности за изпълнение на одита;

- * планът може да определи обема и обхвата на предварителната подготовка на одиторите (стандарти, документи, записи по качеството, доклади и други);
- * добре е фирмата да има форма-образец на план, за да се улесни планирането;
- * непосредствено преди одита екипът от одитори преглежда отново плана и при нужда се правят уточнения по провеждането на одита.

По организацията:

- * одиторите са задължени да се самоподготвят за одита и да си взаимодействат при подготовката;
- * одиторският екип провежда встъпителна и заключителна срещи с одитираните звена;
- * при одита има представител на звеното. Одиторът не пречи и не спира хода на нормалната работа в звеното;
- * планът за одит трябва да се спазва без значителни отклонения. Одитът не се прекъсва;
- * по-добре е да не се правят повече от един одит в един ден. Организацията става сложна;
- * по-добре е да не се правят повече от два одита седмично. Това пречи на работата;
- * не е добре да няма нито един одит в течение на един месец. Губи се "темпо" и отслабва интереса;
- * резултатите от всеки одит трябва да бъдат документирани и отчетени своевременно;
- * при определени срокове за коригиращи и други мерки се провеждат последващи проверки.
- * добър стил е одиторите да се чувстват ангажирани и заинтересовани към проблемите и след одита.

Провеждане и документиране

Правила за провеждане и поведение на одитора:

- * ако одиторът не се е подготвил добре за одита, то по-добре е да не участва;
- * одиторът познава по-добре от всички ISO 9000 и фирмената система за управление на качеството;
- * одиторът е независим, компетентен, безпристрастен и непредубеден;
- * одиторът задава премислени и точни въпроси и умее точно да слуша и да възприема отговорите;
- * одиторът проявява умерена и примесена с любопитство "недоверчивост". Често иска да се убеди;
- * одиторът уважава одитирания и не го дразни с високомерие, многознайщина и други подобни;

- * ако има опасност от възникване на конфликт, то одиторът "отстъпва" първи и не се заяжда;
- * одиторът винаги търси ясни доказателства и ги регистрира, ако са свързани с несъответствия;
- * одиторът си води записки (без с това да "стряска" одитирания) и не се осланя на паметта си;
- * одиторът формулира точни заключения и не ги променя произволно или "под натиск";
- * не може двама одитори да имат различни заключения за един и същ одитиран обект;
- * одиторите по правило не спорят помежду си, особено пред лицето на одитирания;

Документи, свързани с подготовката на одита

- * планът за конкретен одит;
- * документи от минали одити. Прегледът им помага при планирането;
- * въпросници. Обичайно това е списък, съставен от отворени въпроси, измислени така че да насочват към разкриване на факти и обстоятелства. Препоръчва се за всеки одит да се съставят въпросници, които да се ползват като помощно средство при одитиране. Не може да се препоръчва сляпо придържане и пряко четене на въпросниците при самия одит. Така е досадно и лъха на формализъм;
- * чек-листи. Те съдържат въпроси, които изискват отговори от типа "да/не" или отговори в степени. Чек-листите е уместно да се ползват когато трябва да се постигне кратко време за одита при голям обем на обекта за одитиране. Отговорите в чек-листа ги записва самият одитор, след като се убеди (например, с допълнителни въпроси) че има основание да определи какъв е отговора.

Документи, свързани с отчитане на одита

- * записки за несъответствия. За всяко несъответствие се съставя отделна записка, която съдържа точно описано и подкрепено с доказващи факти несъответствие. Записката трябва да е идентифицирана с номер на одита, номер на несъответствието, одитор, място на несъответствието и други данни и посочва (ако е възможно) коригиращи или други мерки, сроковете и отговорностите за прилагането им;
- * доклад от одита. Докладът се съставя от ръководителя на екипа одитори, заедно със самите одитори. В доклада се записват данни за идентификация, описват се разкритите несъответствия и предписаните мерки, дава се становище за влиянието на несъответствията върху качеството и оценка-заключение, свързана с поставената цел на одита. Определят се длъжностните лица, които трябва да получат копия от доклада (освен мениджъра по качеството, първия ръководител и представителя на ръководството). Може да бъде записано (информативно)

мнението на ръководителя на одитираното звено - това мнение не се отчита като решаващо - валидни в доклада са единствено заключенията на одиторите;

* матрица на несъответствията. Това е документ, който се съставя и ползва от мениджъра по качеството с цел да регистрира несъответствията от всички одити и да проследява хода на закриването им. Така този документ представлява обща "снимка" на системата за управление на качеството, защото показва общият брой разкрити несъответствия, броя на закритите и броя на тези, които са в "движение", заедно със съответните срокове;

* добре е за всички тези документи да има разработени форми-образци, чрез които да се улеснява тяхното съставяне.

Други документи, свързани с одитите

Те са най-различни в зависимост по последващите действия – анализи, планове за коригиращи или превантивни действия, протоколи, изменения на документи и т.н. Добре е документите да са идентифицирани с номера на одита/несъответствието