

ЗА ВЪТРЕШНИТЕ ОДИТИ И ОДИТИТЕ ОТ ТРЕТА СТРАНА – ЗА СИНЕРГИЯТА И ЗА СЪЛЪСЪЦИТЕ

инж. Бончо Антонов, ст.консултант в „Алфа Куолити Интернешънъл”
и магистър Диана Боянова, асистент и докторант по психология

Доклад пред Национална конференция по качеството, ноември 2005 г.

Идеята за полезност

В стандарта ISO 9001 и всевъзможните други стандарти за системи за управление е заложена базовата идея за полезност на вътрешните одити.

Доста специалисти и практики смятат, че добре работещата система за вътрешни одити е сред малкото наистина действени и мощни средства – и за поддържане на системите за управление в съответствие с изискванията на стандарта, и за допринасяне на “странични” ползи за Организацията.

Ползите

Кой са тези ползи?

- резултатите от вътрешни одити насочват за вземане на обосновани управленски решения;
- вътрешните одити разяждат и постепенно рушат бариерите в общуването;
- в обхвата на вътрешните одити се промъкват “нелегално” и намират решения въпроси, които може да не са непременно в обхвата на одитираната система, но са важни за хората;
- понякога точно на одиторите хората казват неща, които иначе или трудно или никак не могат да стигнат до ушите на ръководството. Ако такава информация не пропадне, тя добива ценната стойност на сигнал за ранно предупреждение;
- компетентните вътрешни одитори са вещи не само по отношение на изискванията на стандартите, но те познават и фирмата си и това е добрата основа да се насочват към ефективни и ефикасни коригиращи действия и да дават адекватни и полезни препоръки /нищо че според стандарта това не им е работа/.

Кой е по-полезен?

Някъде беше писано, че именно с това последното един добър вътрешен одитор е по-полезен за фирмата си отколкото и най-добрия одитор от трета страна. Животът доказва, че това е вярно и аргументите в подкрепа са много, но отправният аргумент може да бъде само този – вътрешният одитор “живее” във фирмата и има истински неподправен интерес да няма грешки и работата да се подобрява. За разлика от него одиторът от трета страна твърде често си остава на нивото на платения независим специалист, който, току що запознал се с фирмата, без да се притеснява, си позволява да даде “препоръки за подобрения” в допълнение към разкритите несъответствия. След подобни изпълнения такъв одитор винаги оставя след себе си учудени хора, които търсят отговор защо са получили толкова странни препоръки от човек, но когото му се плаща само да установява степента на съответствие. Най-тъжно е когато одиторът от трета страна няма нито достатъчно дълъг одиторски стаж, нито, което е още по-лошо, няма достатъчен или никакъв собствен производствен, управленски, административен или друг опит в реална Организация – въпреки многото насоки, които дава стандартът ISO 19011.

От кое зависи вътрешните одити пълноценно да донесат тези ползи?

Зависи от подготовката на одиторите, а за нея имат значение две или три неща, сред които със сигурност трябва да споменем:

- грижите за подготовка на вътрешните одитори;
- осигурените възможности за изпълнение на вътрешни одити и анализът на тези изпълнения, който насочва към подобрения.

За подготовката на одиторите

Все още има и се “харчат” схемите за обучение, при които някой опитен специалист събира хора и в сънливото време между кафе-паузите им чете (в буквалния смисъл!) стандарта за одити. В най-добрия вариант при тази схема хората получават удостоверения след “положен изпит” – обикновено работа върху обидно елементарен въпросник. Тази схема може да се ползва, но целта ѝ е не да създаде вътрешни одитори, а да ги въведе в материята – ето защо схемата е приложима само за публични семинари.

Напоследък, ако става дума за целеви фирмени обучения на вътрешни одитори, все по-широко ще се предпочитат формите на подготовка, при които е поставен акцент на практическото изпълнение при подготовката, например по следната обща схема.

Обучението е дву- или тридневно и включва три части –

- инструктивна – разглежда стандарта за одити и фирмената процедура за одити и завършва с планиране за провеждане на учебен вътрешен одит. Съставените планове се обсъждат и се преценява дали са целесъобразни и реалистични;
- практическа – учебният одит се провежда максимално близо до условията на реален одит /по организация и изпълнение / и под прякото наблюдение и дори с частичното участие на обучаващия. При приключване на одита се документират резултатите;
- аналитична – това са коментари и предварителни оценки за методите, техниките и поведението при одит, становище по документирания резултат и извеждане на най-необходимите препоръки.

Тази обща схема позволява да се надгражда с интересни допълнения и “модификации”:

- подготовката и провеждането на учебния одит се заснемат на филм и аналитичната част се разширява с коментари по заснетия материал. В някои случаи на филма се виждат неща, които, макар да са станали пред очите на всички, са останали незабелязани;
- в практическата и аналитичната части на одита, в наблюденията и анализите, освен специалистът-преподавател, участва и психолог;
- учебният одит се провежда като одит от втора страна – в този случай одиторите се учат “на чуждо” – стига доставчикът да е съгласен да ги изтърпи (обикновено търпи!);
- учебният одит се провежда по “нагласена схема”, при която в одитираното звено се залагат едно или няколко изкуствено създадени несъответствия. Това условие може да е обявено или да не е обявено на вътрешните одитори;
- учебният одит е организиран така, че два екипа одитори одитират последователно и независимо един и същ обект за одит и формират независимо един от друг заключения. Сходствата и различията на двата доклада обикновено са неизчерпаем материал за анализи и изводи.

Разнообразието на форми за подготовка може да е още по-голямо, дори само за сметка на простото комбиниране на няколко от посочените горе варианти. Важно е да се отбележи – тръгне ли се по този път на подготовка, това трябва да продължи и да се утвърди като практика. В този случай за всяко следващо обучение ще се оказват полезни запазените материали (документален и видеоархив) от предишни изпълнения.

Има ли сблъсък “вътрешни одитори” – одитори от “трета страна”?

Бързият отговор е “няма”, защото те всъщност почти не се случва да работят заедно, да се срещат и обменят някакъв опит. Но, ако се замислим по-дълбоко, такъв сблъсък има и той е в полето на идеите, практиките, моделите на поведение, които използват едната и другата страна. Понякога те са драматично различни. Затова по-горе изразихме колебание, че “две или три неща” могат да имат значение за подготовката на одиторите – защото третото би могло да бъде ако не полезно взаимодействие, то поне отношения на дипломатичен неутралитет в професионалното поле.

Напоследък практиката все по-често поднася случаи на драматично неразбирателство, нанасящо вреди на системата за одити – то може да се покаже с няколко примера.

“Сблъсъкът” в полето на Политиката и Целите по качеството

Вътрешният одитор – често той е бил пряк свидетел как се раждат формулировките на политика и цели по качеството, но даже и да не е бил свидетел, той се отнася с респект към техните постановки, както би трябвало всички във фирмата да правят така. Политиката и целите по качеството почти не се одитират във вътрешни одити, защото по тях се обсъжда и мисли по време на преглед от ръководството.

Одиторът от трета страна може да допусне грешката да атакува грубо и прибързано Политиката и целите по качеството. Хората от фирмата ще чуят от такъв одитор изумителни констатации и препоръки, като:

- “Тази политика не подхожда на Вашата фирма”;
 - “Трябва да измените политиката и в нея да включите това и това;”
 - “Това не може да бъде Ваша цел по качеството”;
 - “Тази Ваша цел аз не мога да я разбера”;
 - “Тези цели Вие сте ги преписали отнякъде”.
- и други все толкова блестящи одиторски бисери.

Вътрешният одитор счита и дълбоко е убеден в това, че Политиката по качеството, целите по качеството, вида и взаимодействието на процесите на СУК са основите, на които той трябва да стъпва, за да бъде полезен на фирмата си. Атаките отвън срещу “свещените” скрижали на системата той възприема като погазване на фирмения суверинитет и груба намеса в управлението – особено в полето на целите по качеството.

“Сблъсъкът” в полето на документацията на системата

Вътрешния одитор е научен на уважение към документацията на системата. По нея той подготвя одитите си и в нея се съдържат повечето от критериите за одит.

Сблъсък става, когато външният одитор се произнесе безпринципно:

- “Твърде много документи има Вашата система”;
- “Еди кой си документ Ви е излишен”;
- “Трябва да съкратите този документ”;
- стига се дори до “Наръчникът Ви по качеството е твърде дебел”.

“Сблъсъкът” в полето на етичността

На вътрешния одитор му е по-лесно да съчетава извадковия принцип на одитиране с презумпцията за доверие – защото вирее в същата среда както одитирания и защото е осъзнал, че след одита “животът продължава“ и остават човешките и професионални отношения с одитирания.

От такава гледна точка за вътрешния одитор е необяснимо как може одиторът от трета страна в продължение на четири часа да одитира един само елемент на стандарта чрез интервю и преглед на документи само при един човек. Към това се наслагва съмнението, че всичко това става поради недоверие към одитирания и възбуден вследствие на това апетит непременно да се намерят несъответствия. Ужасяващо е да си помислим, че това одиторът го прави нарочно, като един вид самообучение, за да може най-сетне одиторът да разбере от един наистина компетентен човек какви са смисълът и значението на дадения елемент от стандарта.

Най-тежи сблъсъкът в полето на интерпретацията на изискванията на стандарта – да се търсят изисквания, каквито в стандарта просто няма

Вътрешния одитор – той често е бил участник в проектирането на системата и е замесен в постановките за интерпретации, чрез които общият за прилагане стандарт пасва най-добре към спецификата на фирмата. Несъмнено това е творческа работа и някой път резултатите в нея идват след дълги спорове и обсъждания на варианти.

Одиторът от трета страна – той често греши като изпадне в ситуацията да дава мнение “от последна инстанция”. Не е лошо одиторът

да има мнение, лошо е когато той смята, че то е единствено вярното, защото го е запомнил когато са го обучавали, че “това е така”. Това, което казва одиторът понякога е толкова неадекватно, че може да звучи зловещо, например “трябва да има План по качеството за всяка цел по качеството”.

Мотивиране за въвеждане, поддържане и развитие на СУК

Материята „мотивиране за одитиране” е само елемент от по-общата материя „мотивиране за организираност” и не може да се изолира от нея. Ако хората не са мотивирани за въвеждане и прилагане на СУК, те няма да видят смисъла на одитирането и няма да са мотивирани да участват в него. Един от важните моменти тук е бъдещите одитиращи и одитирани да са участвали най-дейно в планирането, проектирането и апробацията на СУК. Ако са участвали в замислянето и изграждането на СУК, те по-добре ще усещат какво се проверява и оценява, в какво се състоят несъответствията или като как ще трябва да изглеждат едни адекватни коригиращи действия. Груба грешка би било едни хора да въвеждат, а други да одитират СУК – първо, защото такова противопоставяне би демотивирало, и второ, защото по същество одитирането е подпроцес на процеса на въвеждането на СУК. Искане се участниците в процеса на одитирането да спомагат за ефективното въвеждане, поддържане и развитие на СУК. Докато може да има спор за ролята на одитите като стимулатор в процеса на постоянни подобрения, то по отношение на поддържането на СУК ролята им е видима и несъмнена. Нещо повече – одитирането е основен механизъм за поддържане на СУК. Остава да се разбере, че има връзка, и то – силна връзка, и с въвеждането, и че одитирането всъщност е един от механизмите за стабилно въвеждане. Това разбиране ще повиши мотивацията и затова мотивирането всъщност се състои в осмисляне на тази роля, главно – чрез прякото ѝ консумиране.

Особена роля на одитите за първоначално въвеждане на СУК

Одитът при въвеждане на СУК и одитът при вече внедрена СУК са различни.

При първоначално въвеждане на СУК те могат да имат помощна роля за задълбочаване на процеса на апробация. В случая акцентът не е толкова върху това дали се действа в строго съответствие с правилата на СУК, а дали тези правила наистина съответстват на всички приложими изисквания на стандарта и на съществените вътрешни нужди на Организацията. Това значи, че на правилата на СУК се гледа критично и творчески, а не като на неоспорими догми, които на всяка цена и механично трябва да се почитат.

Това значи също, че няма рязко разграничаване на ролите на одитиращи и одитирани – едните само одитират и установяват несъответствия, а другите само са одитирани и предлагат коригиращи мерки, – няма и не бива да има такова деление. По-скоро едните и другите трябва да работят като единен творчески екип, призван да търси и намира точните и ефективни решения. Творческият момент може да има мотивираща роля. Мисълта и усещането, че на тебе разчитат, за да си идат нещата на мястото, че влияеш на процеса на организационно изграждане на системата за управление, това мотивира.

При вече функционираща СУК одитът лека-полека взема друга роля – стабилизатор на правилното действие на системата. Акцентът е вече върху стриктното спазване на собствените правила. Но ако се установи хронично нарушаване на дадени правила, на това не винаги трябва да се гледа като на повтарящо се несъответствие, защото може да е симптом за неадекватни правила или за нужда от въвеждане на нови правила, в някои по-тежки случаи – сигнал за нужда от частично и дори пълно препланиране на СУК.

Вместо заключение

Никой не е роден мотивиран да одитира или да го одитират.

Средата и възпитанието може да породят наклонност за проверяване и оценяване на делата и резултатите на другите хора, особено ако те са подчинени или доминирани. Но тогава, ако одитиращият е мотивиран, то мотивацията на одитирания е равна по сила, но реципрочно негативна – при стратегия „печеля – губиш” ефективността на одит, в който одитираният е демотивиран, тази ефективност е обречена да бъде ниска.

Мотивиращо може да действа обучението. Който знае, той разбира; който разбира, е уверен; който е уверен, иска; който иска, той е мотивиран. Случаят е най-добрият възможен, стига трансформацията на теоретичното знание в практически умения да не бъде съпътствана с трусове, които биха повлияли демотивиращо на другите участници в процеса на одитирането.

Може да се подведем, че заплащането мотивира. Така, ако се плаща по време, одитите ще траят по-дълго. Ако се плаща на брой несъответствия /разкрити и закрити/, те ще почнат да никнат там, където изобщо ги няма.

Друга грешка е кичене с властови символи, възход в пирамидата и пр. Това, при нашенски условия, вместо да породии благодарна завист и хъс за „настигане на първенци”, ще действа демотивиращо на „недооценения”.

Деликатен е изборът на стил и метод за мотивиране на одитиращи, и особено – на одитирани. Ако тук се допусне грешка, хората няма да бъдат активни участници в процеса на налагане, поддържане и развитие на СУК.

Вътрешният одитор и „неговата” организация са динамична цялост – система, в която проблемите на Организацията провокират решения, а тези решения – подобрения. Всеки положителен и видим резултат доразвива компетентността на одитора, повишава личната му ефикасност и създава чувство на удовлетворение и съпричастие към ценностите в организацията. Обучения, свързани с мотивацията, са излишни в система, където одиторът е добре подготвен и вътрешно е приел Политиката и целите по качеството. В такава среда сблъсъците са рядкост и ако ги има, те са провокирани по-скоро от превключване на роли (досегашният началник-участък внезапно се “издига” до вътрешен одитор) или от нормалната за всяка организация психологична съпротива към промяната.

Нещата не стоят така когато дойде одитор от трета страна. Неговите компетентни заключения от външен специалист имат двустранен ефект – осигуряват на организацията онази така необходима, поради непрестанно “взиране” и доусъвършенстване, независима оценка на СУК, но заедно с това провокират съмнения и недоволство, пристъпвайки в система, градена с усилията и вниманието на много хора.

Това може да предизвика сблъсъци на различни нива – Политика и цели по качеството, документация на системата, етичност и интерпретация на изискванията на стандарта.

Професионалният скептицизъм е основната нагласа в дейността на одитора – майсторски баланс между педантизъм и артистична небрежност, доверие и мнителност, приемане и отричане, приятелска фасада и респект чрез дистанциране. Именно несъответствието между нагласи на одитирани и одитори често провокира да възникват различни сблъсъци и неразбиране. Но дали е необходимо да се затъва в подобно “психологическо бласто” и да се предвиждат източниците на потенциални конфликти между идеи, разбирания и поведенчески модели? Несъмнено „да!” – особено в процеса на подбор, обучение, оценка и атестиране на одиторите. Именно тези предварителни усилия изграждат нагласата към работа – онази комплексна личностна характеристика, която веднъж затвърдена, оказва влияние върху всяко действие и на всяко професионално ниво. И нека да не забравяме основния принцип за формиране на нагласите – колкото по-ценна и желана е целта на одитора и колкото по-убеден е, че работата му ще допринесе за постигането на тази цел, толкова по-силни са положителната му нагласа, усилията и мотивираността при решаването на възложената задача.

Одиторът притежава умения и преценка за това какво доказателство да търси, кога да го търси, колко задълбочено да анализира и кой от екипа одитори да го оцени. Но същевременно, основна ценност в дейността му е толерантност към постигнатото от организацията, позитивна нагласа към работата и приноса на всеки неин член и не на последно място – непрекъснат стремеж за повишаване на неговата собствена компетентност