

The paper presents two basic approaches to auditing of quality management systems, viz. „delving“ in processes and „looking for relations“ among processes. Both these approaches are realized, however, with one aim, i.e. to optimize economic benefits.

Imrich Dufinec, Kamil Špak, QUALITY AUSTRIA

Optimalizácia auditu systému manažérstva kvality

1. Úvod

Manažérstvo kvality v integrovanom manažérskom systéme sa zabezpečuje manažérskymi nástrojmi, ktorými sú inžinierstvo a manažérske zručnosti. Oba sú štruktúrované podľa rozsahu požiadaviek, pričom ich vykonávanie je chápané ako proces. Realizácia manažérstva kvality, založeného na procesnom prístupe inžinierstva kvality a manažérskych zručnostiach (obe v zhode s normou ISO 9000: 2005, ako novely normy s procesným prístupom ISO 9000: 2000), je naznačená na obr. 1.

Účinnosť systému manažérstva kvality podľa medzinárodných noriem radu ISO 9000 je zabezpečovaná prostredníctvom účinnosti jednotlivých procesov, ktoré sú identifikované na príslušných rovinách od najjednoduchších počnúc, cez moduly tvorené súvisiacimi procesmi až po samotný systém, ktorého vstupom sú požiadavky zákazníka a výstupom jeho spokojnosť. Toto rozvrstvenie znázorňuje obr. 2.

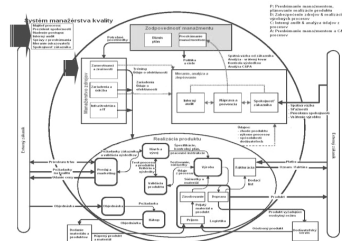
2. Inherencia kvality v systéme

Kvalita konečného produktu vychádzajúca ako výsledok realizácie jednotlivých procesov v systé-

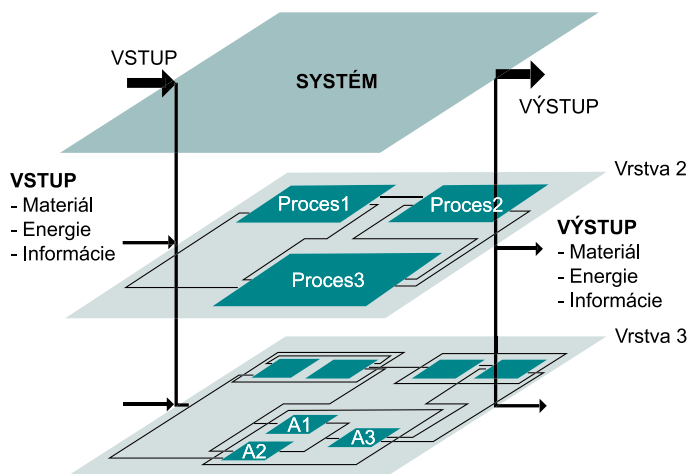
me je inherentná práve v danom systéme. Pod pojmom inherencia kvality chápeme neustále prepájanie úžitku z aktivít, ktoré zabezpečujú kvalitu procesov vzťahujúcich sa na individuálny obchodný prípad, ale aj na odvracanie rizík sledovaných procesov v rámci celého systému. Inherencia kvality znamená zabezpečovanie kvality bez výslovného príkazu, akosi prirodzene v prospech zákazníka, spolupracovníkov, vlastníkov, ale i dodávateľov, od ktorých očakávame isté plnenie. Reálne však sledujeme, ako často sa určité činnosti v rámci manažérstva kvality vykonávajú len veľmi vágne, ak sa vôbec vykonávajú. Ak to vedie k nežiaducim dôsledkom, nastupuje snaha manažmentu priblížiť tieto procesy k inherentnej kvalite. Výsledkom snahy o zabezpečenie realizácie procesov v duchu inherentnej kvality je „inštitucionálne zviditeľnenie“ ich kvality prostredníctvom kvantifikácie zhody s požiadavkami. Takto sa stáva, že reálna inherencia kvality produktu v systéme predstavuje vnútornú inherenciu kvality v systéme manažérstva podniku, doku-

Integrované manažérstvo z hľadiska teórie a praxe:

- Inžinierstvo integrovaného systému
 - Projektovanie manažérského systému
 - Aplikácia manažérskych nástrojov
 - Aplikácia metrologických nástrojov
 - Plánovanie kvality a aplikácia PDCA
- Manažérske zručnosti
 - Znalosť v odbore
 - Plánovanie
 - Kontrolovanie
 - Komunikácia
 - Rozhodovanie



Obr. 1: Manažérstvo založené na inžinierstve systému a na realizácii manažérskych zručností [1]



Obr. 2: Rozvrstvenie systému do jednotlivých procesov [4]

mentovanú postupmi, kde jej vonkajší prejav je potvrdzovaný zhodou výsledku voči požiadavkám v rámci záznamov z interných alebo externých auditov. Takto potom systém manažérstva kvality nepozostáva iba z príručky a niekoľkých procedúr, ale je doplnený neustálym potvrdzovaním zhody realizovaných procesov s požiadavkami a očakávaniami zákazníka. Takéto inštitucionálne zabezpečovanie trvalého zlepšovania procesov a systému je základom systému manažérstva kvality podľa už citovaného radu medzinárodnej normy.

Na tomto mieste však treba pripomenúť praxou overenú skutočnosť, že len z dôvodu, že je systém manažérstva kvality zdokumentovaný, ešte zďaleka nemusí znamenať, že je v ňom kvalita inherentne zakomponovaná. Na druhej strane však je rozumné, ak inherentne zakomponovaná kvalita v systéme je aj náležite zdokumentovaná. Ide o dve základné otázky, ktoré naberajú na význame a dôležitosť práve v súvislosti s vykonávaním profesionálnych auditov systému. Pýtame sa, či je systém zdokumentovaný a či je aj efektív-

ny. Pretože ak je takýto systém manažérstva kvality aj certifikovaný, potom sa právom očakávajú aj určité efekty z investícií, ktoré boli do systému vložené. Žiadny rozumný podnikateľ totiž neinvestuje ani halier do hardvéru, prípadne softvéru alebo celého systému bez toho, aby si vopred nevyhotovil kalkuláciu užitočnosti. V tomto zmysle nadobúda veľký význam aplikácia normy STN ISO 10014: 2007 - Systémy manažérstva kvality. Návod na realizáciu finančného a ekonomického úžitku.

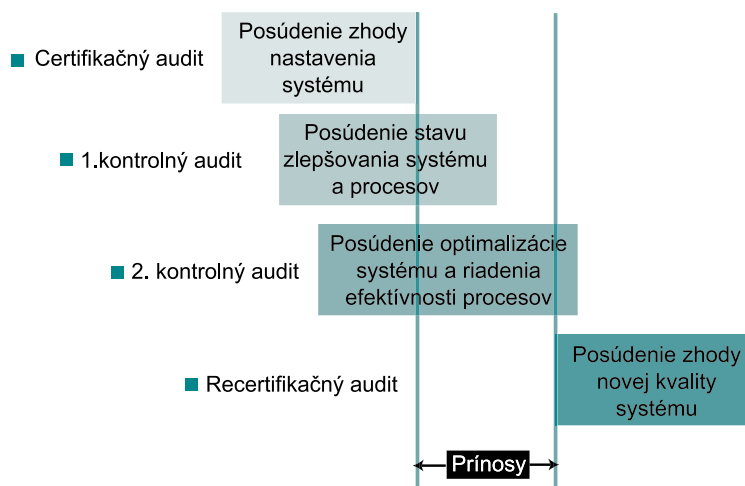
Často kladená otázka nielen pri certifikačných alebo recertifikačných auditoch: „čo vám priniesol systém manažérstva kvality, resp. čo od neho očakávate“, mohla byť donedávna zodpovedaná len veľmi všeobecne, a to odpoveďami typu: „viac transparentnosti“, „menej chýb“, „lepšie pochopenie procesov“ atď. V súčasnosti platí, že túto otázku treba zmeniť a sformulovať takto: „Aký úžitok má priniesť reálna inherencia kvality vo vašom systéme v priebehu tohto alebo budúceho roka?“ Na túto otázku sa bude dať o to ľahšie odpovedať, o čo jednoznačnejšie

budú ciele kvality pochádzajúce z politiky kvality reálneho systému prepojené s internými alebo externými auditmi, ktoré túto odpoveď dokážu poskytnúť.

3. Moduly a procesy systému manažérstva kvality

Interné a externé audity budú aj v budúcnosti slúžiť na hodnotenie úrovne inherencie kvality v systéme, a to z rôznych uhlov pohľadu. Norma ISO 9001 : 2000 predstavuje požiadavky systému manažérstva kvality v zhode s ISO 9000: 2000, resp. jej novely, na základe čoho možno vyhotoviť istý katalóg otázok minimálnej úrovne inherencie kvality do existujúceho systému organizácie. Všetky požiadavky systému sú rozvrstvené do piatich modulov, známych piatich kapitol ISO 9001: 2000, ktoré v jednotlivých podkapitolách určujú požiadavky na jednotlivé procesy týchto modulov.

Nastavenie reálneho systému voči týmto požiadavkám musí byť „organizované“ prostredníctvom mapy procesov v maximálnej zhode, ale zároveň tak prirodzene, ako je to možné. Zhoda ich nastavenia s požiadavkami normy sa posudzuje prostredníctvom interných a externých auditov, pričom základný rozdiel medzi nimi je, že interný audit realizovaný internými auditori, spôsobilými na tieto úkony, posudzuje zhodu skutočnosti s dokumentáciou systému a externý audit okrem toho posudzuje aj zhodu dokumentácie s požiadavkami normy. Trojročný cyklus kontrolných certifikačných auditov má viesť k postupnej optimalizácii a k tomu, aby po ukončení cyklu bolo možné posúdiť celkový prínos certifikovaného systému tak, ako to naznačuje



Obr. 3: Určovanie prínosov certifikovaného systému

schéma na obr. 3. Predovšetkým v rámci certifikačných auditov stojí v popredí požiadavka splnenia požiadaviek príslušných noriem. Nie menej dôležité sú však pritom všetky smernice a pravidlá, ktoré si organizácia sama určila, aby zabezpečila fungovanie procesov, napr. internú, prípadne externú komunikáciu. Zvlášť dôležitou oblasťou sú procesy týkajúce sa zákazníka, ktoré spolu s interným auditom a procesmi zlepšovania sú obligatným predmetom kontrolných auditov certifikačného orgánu. Rovnako tam patria aj zákonné požiadavky na produkt a špecifické požiadavky zákazníka, napr. ISO/TS 16949: 2002.

Hodnotenie zhody predstavuje dôležitú úroveň určovania cieľov auditu. Audity musia byť vykonávané tak, aby sa overilo, či sú všetky kapitoly systému manažérstva kvality pri dosahovaní určených cieľov zabezpečované efektívne. Na dosiahnutie podnikových cieľov naberajú ciele auditu dodatočne silnú prioritu, pretože sa očakáva finančný a ekonomický úžitok z implementácie noriem do existujúceho manažérského systé-

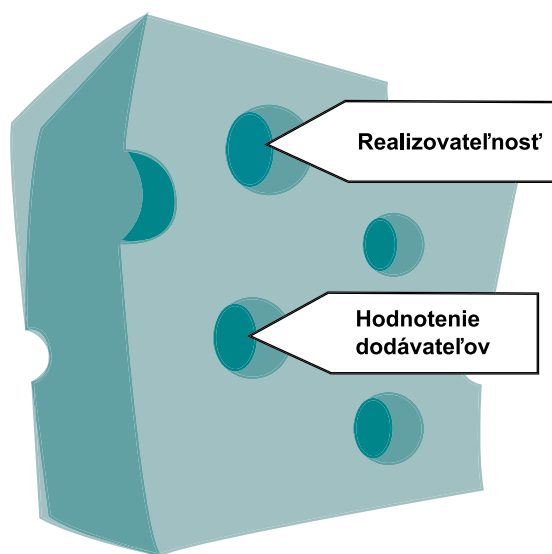
mu. Vrcholový manažment by preto mal vo vlastnom záujme poznať, resp. sám stanoviť ciele auditu orientovaného na ekonomické priority auditu. Aby bolo možné na jednej strane stanoviť vedením organizácie ciele tohto auditu a na strane druhej, aby sa dali odvodiť z obrazu firmy, prípadne z podobných podkladov kroky a rozsah plánovaného auditu, je nutné vytvoriť rámec na stanovenie cieľov a komunikovať s auditori. Dobrými podkladmi môžu byť napr. výsledky predchádzajúceho auditu. Vrcholový manažment musí auditorovi naznačiť, ktoré procesy sú z pohľadu efektívnosti systému pre neho skutočnou prioritou a požadovať od audítora primeraný akcent na uvedené priority, resp. vzájomné súvislosti. Takýto prístup dáva tušiť, že sa od audítora „vyžaduje“ väčšia pridaná hodnota vykonávaného auditu než jednoduché skontrolovanie procesov odškrtnutím preverovaných otázok kontrolnej listiny určitého procesu. Vyžaduje sa „audit s pridanou hodnotou“, známy ako PAP - Professional Audit Practice, autorsky registrovaný postup QUALITY AUSTRIA orientovaný

na finančný a ekonomický úžitok certifikovaného systému, ktorého rozsah napriek tomu neprekročí rámec poradenstva a neohrozí objektivnosť a nezávislosť auditu, určené auditorskou normou ISO 19001: 2002 - Návod na auditovanie systému manažérstva kvality a/alebo systému environmentálneho manažérstva v organizácii.

4. Audit orientovaný na finančný a ekonomický úžitok systému

Vývoj v oblasti realizácie auditu manažérského systému došiel k tomu, že sa principiálne praktizujú dva auditorské spôsoby. Jeden spôsob je celkom pragmaticky označovaný ako tzv. „metóda syru ementál“ [4]. Keď si predstavíme, že sa „vrtáme“ v procese alebo v systéme, je to, akoby sme vrtali diery do syru ementál. Výsledkom však je, že pritom nevznikne nič iné ako to, že hoci bude táto diera vždy väčšia a väčšia, prostredie alebo okolie diery ostane nepovšimnuté. Napríklad, ak preverujeme proces realizovateľnosti alebo proces hodnotenia dodávateľov, ako znázorňuje obr. 4, môžeme pozorovať, že nám popri preverovaní konkrétnych procesov unikajú súvislosti, väzby, ktoré môžu existovať medzi oboma procesmi. Pritom pokojne môžeme pripustiť, že „vrtanie diery“, teda preverovanie procesu pomocou kontrolných otázok nebude, napriek dôslednosti previerky, dosť účinné. Úloha síce bude splnená, výsledok auditu bude pozitívny, ale nemusí to zároveň znamenať, že proces alebo dokonca systém bude účinný.

Preložené do auditorskej praxe, metódou syru ementál preverujeme proces s pomocou overovacej



Obr. 4: Princíp syru ementál [4]

skúšky (otázka - odpoveď), ako zodpovedá vykonávanie procesu predpísanej dokumentácii, resp. ako zodpovedá dokumentácia požiadavkám normy. Z auditorskej praxe poznáme, že sa pri tejto forme auditu preverovaní partneri v organizácii často cítia, akoby im vrtali dieru do brucha. Vrtaním sa v procese ide často doslova akoby o vrtanie dier do syru ementál.

Vrcholový manažment však často napriek tomu nie je spokojný. Systém nefunguje, alebo má prinajlepšom nedostatky a je iba trpezlivým zlom. Prečo ?

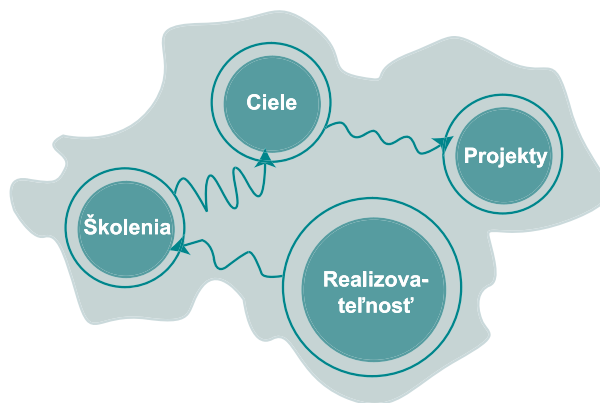
Alternatívou k prvej metóde je tzv. „metóda archeológa“ [4], znázornená na obr. 5. Ak preverujeme napr. proces distribúcie, urobíme tam previerku, overovaciu skúšku (napr. procesy preskúmania požiadavky zákazníka) a ideme, ako je opísané, aj trochu do hĺbky, napr. realizovateľnosť. Potom, keď ide napríklad o ponuku do Španielska, sa skúma, ako bola potvrdená potreba znalosti španielčiny na predaj do tejto krajiny, zodpovedajúcej v rám-

ci stanovenia potrieb školenia a ako bola táto znalosť preverovaná. Vychádzajúc z tohto procesu objavujeme silnú potrebu vzťahu k funkčnému vytyčovaniu cieľa a následne prechádzame do procesu riadenia znalostí. Cez rozdielne ciele skúmame ako archeológ aj vzťah k inovatívny procesom, poprípade k dôležitým, vysoko aktuálnym procesom a projektom realizácie atď.

Na tomto mieste sa vytvára dohad, či audítori, ktorí dokazujú svoju auditorskú prax na metóde archeológa „putovaním cez systém“, avšak bez toho, aby šli na niektorých

miestach dostatočne do hĺbky, nezanedbávajú audit. Táto otázka je často predmetom diskusií počas tzv. kalibrácie audítorov, resp. v priebehu hodnotení prípadových štúdií počas týchto kalibrácií. Práve tu treba povedať, že ak chceme profesionálne vykonávať audit, potom potrebujeme nájsť optimum medzi týmito dvoma metódami a nájsť tomu zodpovedajúcu transparentnosť cez systematické odvodzenie vzájomných pôsobení súvisiacich procesov (interakcií). Tým je teda potrebné rozvinúť jasné priority zamerané na tieto interakcie. Kľúčové procesy a interakcie medzi nimi môže audítor ohraničiť jedine v spolupráci s vedením preverovanej organizácie, ktoré pozná svoje priority a chce si ich uchovať. Pred uskutočnením auditu sa musia postaviť ciele auditu a jeho program orientovať smerom k prioritám organizácie, resp. manažmentu tak, aby uskutočnený audit potvrdil, či sú zabezpečené všetky predpoklady a podmienky, plynúce z požiadaviek systému manažérstva kvality na dosahovanie priorit organizácie (napr. orientácia na rentabilitu zásob dodávateľskej organizácie alebo solídna starostlivosť o monitorovacie a meracie prostriedky).

Teraz poukážeme na to, ako možno napláňovať vhodný cluster prevero-



Obr. 5: Princíp auditu metódou archeológa [4]

vania procesov, t.j. vzájomne súvisiace a spolupôsobiace činnosti ovplyvňujúce napr. riadenie meracích a monitorovacích zariadení, určené ako prioritá manažmentu. Ďalším príkladom priority vedenia môže byť zameranie na zákazníka. Na obr. 6 sú znázornené oba príklady voľby clusterov preverovania súvisiacich procesov.

Preverovanie prioritnej orientácie na zákazníka nezostáva pri podrobnom „vrtaní sa“ v dodržiavaní požiadaviek zamerania na zákazníka kladením otázok podľa „katalógu otázok“, ale „archeologickým prieskumom“ všetkých procesov súvisiacich so zákazníkom počas realizácie produktu, ďalej procesov zlepšovania týkajúcich sa zákazníka a preverkou spokojnosti zákazníka.

Voľba clusteru auditu metrologického zabezpečenia systému manažerstva kvality nekončí kladením otázok k tejto kapitole, ale preveruje aj spôsobilosť metrologov a užívateľov metrologického systému, ďalej procesy merania a monitorovania a procesy zlepšovania orientované na metrologické problémy.

Nie bez zaujímavosti ostáva skutočnosť, že každý cluster auditu s pridanou hodnotou by mal prebiehať previerkou zlepšovania konkrétnych procesov podľa kapitoly 8.5.1. normy ISO 9001: 2000 tak, ako to naznačuje obr. 6.

5. Záver

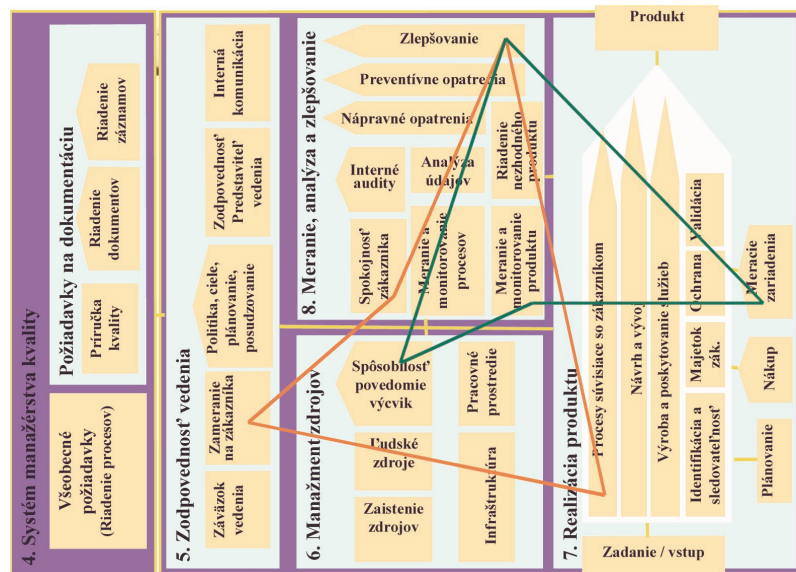
Pri klasickom audite sú jednotlivé požiadavky normy preverované veta po vete, využívajúc katalóg otázok k jednotlivým procesom. Audit s pridanou hodnotou používa multifunkčnú overovaciu listinu, pričom sa aplikuje bezpochyby systematické rozpoznanie vzájomných pôsobení a ich spojenie s cieľmi organizácie. Tento prístup zabezpečí aj objektívne preverenie organizácie z hľadiska efektívnosti. O čosi viac ako pri klasickom audite treba zohľadniť optimálne pridelenie partnerov na diskusiu k jednotlivým auditorským skupinám počas auditu (zodpovedných za proces). Súhrnne to znamená, že očakávaniu úžitku z auditu pre organizáciu má zodpovedať individuálna príprava zodpovedajúca tvorbe hodnôt, generovanej cez výkon auditu, čo na

rozdiel od klasického prístupu k auditu vedie k väčšej zodpovednosti vedenia a ostatných zainteresovaných zamestnancov organizácie.

Audit za pomoci multifunkčnej overovacej listiny prináša však so sebou aj isté nebezpečenstvo, ktoré môžu nastúpiť v prípade, že samotný preverovaný proces sa zatláča do údia a ťažisko auditu sa orientuje jedine na interakcie so súvisiacimi procesmi. Pritom je však dôležité akceptovať aj fakt, z ktorého vychádzame, t.j. že ani auditori ani partneri auditu nevstupujú do auditu s pridanou hodnotou s predpojatými vzájomnými vzťahmi, ale obom ide o jediný cieľ, ktorým je preverenie skutočného účinku manažérskeho systému. A práve toto mu dáva zelenú.

Literatúra

- [1] DUFINEC, I.: Poznámky k manažérstvu znalosti v prierezových štruktúrach inžinierstva kvality orientovaného na integrovaný systém riadenia podniku. Zborník XIII. Medzinárodnej konferencie pri príležitosti Svetového dňa kvality. Žilina: Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2006. ISBN 80-85348-73-X
- [2] DUFINEC, I.: Preskúvanie metrologického systému procesným a systémovým auditom. Zborník pedagogického seminára KVALITA PRODUKČIE. Nitra, 2006, ISBN 80-8069-746-9.
- [3] SINAY, J. - DUFINEC, I.: Efektívne prevádzkovanie podnikateľskej činnosti s akcentom rizík v rozhodovaní. Košice: Acta Mechanica Slovaca, 2002. ISSN 1335-2393.
- [4] SCHREIBER, K.: ISO 9000:2000 Professionell Auditieren, QUALITY AUSTRIA, Österreichische Vereinigung für Qualitätssicherung. Wien, 2002.
- [5] ŠPAK, K.: Štúdia vykonávania auditu systému, procesu a výrobku v podmienkach certifikačného orgánu a návrh jeho optimalizácie za podmienok zhody s požiadavkami normy ISO 19011: 2002. Diplomová práca. Košice: Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2007.



Obr. 6: Voľba dvoch clusterov auditu [1]