

П. Ф. ПОЛЯКОВ (Институт управления «ДовЯкість»),
М. В. МАРТЫНЕНКО (НААУ)

ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Систематизовано досвід проведення внутрішніх аудитів системи менеджмента якості.

Систематизирован опыт проведения внутренних аудитов системы менеджмента качества.

Experience of conducting of internal audits of the system of management of quality is systematized in the article.

Внутренние аудиты (проверки) являются высшей формой мониторинга (контроля) руководством системы менеджмента качества (СМК) предприятия. Они проводятся для того, чтобы определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, требованиям ДСТУ ISO 9001-2001 (ISO 9001:2000), а также требованиям, разработанными самими предприятиями. Результаты внутренних проверок служат основой входных данных для анализа со стороны руководства. Поэтому немаловажен вопрос, как правильно запланировать, организовать и провести проверки, а затем проанализировать их результаты. Что позволяет организации декларировать свое соответствие требованиям ISO 9001:2000.

Для того чтобы поддерживать СМК в рабочем состоянии и постоянно повышать эффективность ее функционирования проводятся внутренние проверки (внутренние аудиты). Организация, координация, руководство системой проверок (внутреннего аудита) должна возлагаться на представителя руководства предприятия по качеству (ПРК).

Необходимо напомнить функции, права и обязанности, которыми наделяется ПРК в соответствии с философией всеобщего управления качеством (TQM) и требованиями стандартов серии ISO 9000 версии 2000 г. В структуре СМК, ПРК – системный менеджер, на которого возлагается ответственность за анализ функционирования СМК, планирование общесистемных корректирующих и предупреждающих действий для поддержания СМК в работоспособном состоянии, подготовку мероприятий по совершенствованию СМК. В основном это работа, связанная с «склеиванием» и согласованием работы отдельных подразделений, процессов СМК, функций организации работы предприятия в области качества. Поэтому ПРК независимо от занимаемой должности, должен

быть наделен полномочиями по вопросам в области качества не ниже заместителя руководителя организации (предприятия). ПРК отвечает только за функционирование СМК (ее результативность и эффективность), он не несет ответственности за результаты функционирования отдельных процессов или подразделений, а также за выпуск продукции несоответствующего качества (для этого существует ОТК, начальники подразделений и наконец руководитель предприятия).

Типичная ошибка допускается тогда, когда функции ПРК формально возлагаются на начальника ОТК, основная функция которого – контроль (инспекция) качества выпускаемой продукции, а не обеспечение качества организации работы предприятия в целом. Обычно, это приводит только к возложению ответственности ПРК на начальника ОТК без наделения его полномочиями и обязанностями в области менеджмента качества. Поэтому обязанность высшего руководства организации (предприятия) при назначении ПРК наделить его полномочиями достаточными для выполнения функций системного менеджера, что, однако, не снимает ответственности за функционирование СМК с высшего руководства.

Отсутствие необходимых полномочий у ПРК и слабая мотивация для работы в рамках СМК руководителей и персонала проверяемых подразделений являются основными причинами нерезультативного и неэффективного проведения внутренних проверок (мониторинга СМК с помощью внутренних аудитов), что практически приводит к неработоспособности СМК, невозможности анализа со стороны высшего руководства и совершенствования СМК. Это означает несоответствие СМК половине требований, предъявляемых ДСТУ ISO 9001-2001 (разделы 5, 8).

Цели проведения внутренних аудитов:

- выявление несоответствий в СМК (процедурах, процессах, продукции) установленным требованиям;
- определение всех причин выявленных несоответствий (основных, дополнительных, сопутствующих);
- проверка и оценка эффективности корректирующих мероприятий по результатам предыдущих проверок;
- оценка эффективности функционирования СМК и определение возможностей и путей ее улучшения.

Проверки могут осуществляться как персоналом службы качества (это характерно для крупных предприятий, где в структуре службы качества имеется отдел внутренних проверок), так и специально создаваемыми группами из работников различных подразделений. В любом случае, внутренние аудиторы должны быть подготовлены и аттестованы для проведения внутренних проверок, а также хорошо знать требования к СМК.

Проверки СМК подразделяются на плановые и внеплановые. Как правило, плановые проверки проводятся по утвержденному годовому графику. Он должен составляться с таким расчетом, чтобы все элементы системы качества и все подразделения предприятия были проверены в течение года. В графике указываются подразделения, сроки проверки, элементы и темы проверок, нормативные документы, выполнение которых подлежит проверке.

Внеплановые проверки (иногда их называют оперативными) проводятся по указанию руководства предприятия и в основном с целью выяснения причин повторяющихся сбоев в работе или выяснения уровня готовности процессов (подразделений) к планируемым изменениям. Каждая проверка включает в себя следующие этапы:

- 1) издание приказа на проведение проверки, которым назначается руководитель и состав группы, а также утверждаются конкретные цели;
- 2) составление и утверждение плана проверки;
- 3) проведение совещания с членами группы проверки (распределение обязанностей между членами группы аудиторов);
- 4) уведомление проверяемого подразделения, с целью ознакомления с заданиями проверки;
- 5) предварительное совещание с представителями проверяемого подразделения (совместное планирование обеспечения выполнения плана проверки);

6) проведение проверки;

7) итоговое совещание с коллективом проверяемого подразделения для подведения итогов выполнения плана проверки;

8) составление, утверждение и рассылка отчета (акта) о результатах проверки.

Внутренние проверки можно строить по общесистемным элементам ДСТУ ISO 9001-2001 или по структурным подразделениям. Оба варианта имеет свои достоинства и недостатки, поэтому при выборе исходят из условий предприятия. В первом случае проверяется выполнение требований документации всех уровней, соответствующей определенному элементу. Во втором – проверке подвергаются все элементы системы качества, присущие тому или иному подразделению. Следует отметить, что на практике более половины причин несоответствий приходится на связи между структурными подразделениями.

Руководитель группы аудиторов на основе целей проверки составляет план проверки, утверждает его у представителя руководства по качеству и передает копию плана руководителю проверяемого подразделения, давая возможность подготовиться к проверке.

На организационном совещании руководитель знакомит членов группы с целями и планом проверки, правилами поведения, правами и обязанностями аудиторов. Здесь же обсуждаются требования к оформлению документов (протоколов несоответствий, отчета и др.), распределяются обязанности и объекты контроля, устанавливаются сроки представления результатов проверки для составления общего отчета.

Самостоятельная подготовка аудиторов состоит в изучении нормативных документов в соответствии с планом проверки, знакомстве с результатами и корректирующими мероприятиями предыдущей проверки, подготовке контрольных вопросов.

Вначале проводится предварительное совещание с руководящим составом и персоналом проверяемого подразделения, на котором руководитель проверки сообщает о целях, объеме, плане и методике проверки, представляет аудиторов. На этом совещании определяются формы взаимодействия между аудиторами и персоналом подразделения (предоставление необходимых документов, информации, средств измерения и т. д.), за отдельными направлениями плана проверки закрепляются соответствующие специалисты подразделения, согласовывается дата итогового совещания.

В ходе проверки аудитор должен получить информацию, на основе которой можно будет сделать обоснованные выводы по следующим направлениям:

- состояние проверяемого объекта (процедуры, процесса, продукции) и причины несоответствий;
- наличие, правильное понимание и применение персоналом «Положения о подразделении», должностных инструкций, стандартов предприятия (СТП), рабочей документации;
- соответствие применяемой организационной (положения, методики, процедуры, инструкции СМК) и технической документации целям предприятия в области качества.

Все наблюдения фиксируются и анализируются. После сбора и накопления информации о состоянии объекта проверки, рабочая группа проводит анализ и обобщение результатов с тем, чтобы выявить фактические несоответствия и выработать рекомендации и мероприятия по их устранению. Все выявленные несоответствия регистрируются в протоколах несоответствий, которые должны быть подписаны аудитором и представителем проверяемого подразделения.

В случае несогласия представителя подразделения данное несоответствие рассматривается на итоговом совещании. При выявлении критического несоответствия руководитель проверки оперативно доводит его до сведения руководителя подразделения и представителя ОТК, которые должны приостановить изготовление продукции и предпринять действия для выяснения причин и устранения несоответствия, оформив их в протоколе несоответствия.

После окончания проверки и до подготовки отчета проводится итоговое совещание. Его основная цель – представить и разъяснить все заносимые в отчет результаты проверки, согласовать сроки проведения необходимых мероприятий. Протокол совещания приобщается к материалам проверки.

На совещании по всем выявленным несоответствиям даются необходимые пояснения для того, чтобы обеспечить четкое понимание руководством подразделения существа несоответствий, их важности и влияния на стабильность качества продукции, услуг, процессов. Здесь же выясняется, насколько случайный или систематический характер имеют эти несоответствия, приводящие к ним причины, рассматриваются рекомендации по совершенствованию документации системы качества и разработке предупреждающих и корректирующих действий.

Ответственность за составление отчета, его точность и полноту несет руководитель проверки. Форму отчета следует, насколько возможно, формализовать. Отчет должен включать в себя:

- наименование проверки и проверяемого подразделения;
- основание для проверки;
- дату утверждения плана проверки;
- фамилии членов группы проверки;
- результаты проверки;
- заключение о выполнении корректирующих мероприятий по результатам предыдущей проверки;
- выводы и рекомендации;
- приложение (протоколы несоответствий);
- подписи аудиторов, а также руководителя подразделения после ознакомления с отчетом.

Чтобы избежать ошибок и недопонимания руководство проверяемого подразделения должно быть ознакомлено с проектом отчета до представления его на утверждение.

В разделе «Выводы» дается оценка того, насколько проверяемое подразделение способно обеспечить достижение целей в области качества, заявленных в политике и «Руководстве по качеству»; насколько деятельность персонала соответствует требованиям СМК; эффективны ли корректирующие и предупреждающие действия по результатам предыдущих проверок; какова оперативность устранения критических несоответствий (в случае их наличия).

В разделе «Рекомендации» указывается:

- необходимость и срок разработки корректирующих и предупреждающих действий на уровне подразделения или предприятия;
- несоответствия, которые необходимо устранить до разработки плана мероприятий;
- предложения для включения в план корректирующих и предупреждающих действий;
- рекомендации по совершенствованию документов СМК.

После оформления отчета руководитель проверки дает оценку работы каждого аудитора. Работу руководителя группы проверки оценивает ПРК. Практикуется также опрос персонала проверенного подразделения для увеличения объективности оценки работы аудиторов. Эта информация в дальнейшем используется для улучшения подбора аудиторов, повышения уровня их подготовки, а также для выявления недостатков в деятельности аудиторов.

Копии утвержденного отчета направляются в подразделение, где производилась проверка, и в подразделения, для которых имеются рекомендации.

Руководитель подразделения организует работу по выявлению причин каждого несоответствия, подготовке плана корректирующих и (или) предупреждающих действий, контролю его выполнения и информированию службы качества. После получения информации о выполнении действий служба качества проверяет его фактическое выполнение и оценивает эффективность. Если корректирующее (предупреждающее) действие выполнено неполно или некачественно, оказалось неэффективным, то об этом сообщается руководству предприятия и оформляется акт.

Информация о результатах внутренней проверки включается в повестку дня совещаний по качеству, используется для анализа СМК руководством предприятия и принятия соответствующих решений, предупреждения аналогичных несоответствий в тех подразделениях, где еще не проводились проверки.

ПРК периодически (но не реже одного раза в год) анализирует результаты внутренних проверок и представляет их в виде отчета для анализа руководством предприятия проведения самих внутренних проверок и принятия соответствующих решений.

В отчет целесообразно включать следующую информацию:

- результаты проверок, сгруппированные по элементам системы качества и подразделениям;
- оценку динамики изменения зарегистрированных данных;
- среднее количество несоответствий, входящих на одну проверку;
- описание повторяющихся критических несоответствий, место их выявления;
- анализ эффективности корректирующих и предупреждающих действий;
- предложения по совершенствованию документации предприятия;
- оценку эффективности функционирования СМК;
- предложения по совершенствованию СМК предприятия.

Результаты анализа представитель руководства по качеству докладывает на ежегодном совещании по качеству. Также результаты анализа используются службой качества и другими подразделениями при разработке текущих и перспективных планов, программ по повышению качества продукции и услуг.

Исходя из практического опыта проведения внутренних аудитов можно предложить несколько советов аудиторам:

1. Создавайте дружественную, плодотворную обстановку, не давите на проверяемых.

2. Опирайтесь на факты, а не на ответы проверяемых или чье-либо субъективное мнение.

3. Подавляйте свои эмоции, не критикуйте персонал проверяемого подразделения (Вы пришли помочь выявить несоответствия в их работе, а не наказать).

4. Применяйте метод «активного слушания», ведь «audiere» означает слушать, а не говорить.

5. Задавайте только «открытые» вопросы, не используйте альтернативных и наводящих вопросов (Ваша цель – установить факты, а не обосновать заготовленный заранее вывод).

6. Все наблюдения фиксируйте сразу на месте (Документируйте. Документируйте так, чтобы позже можно было идентифицировать факт – место, время, что, с чем, у кого).

7. Выявленные несоответствия предъявляйте сразу же (Это позволит более продуктивно и объективно сформулировать и задокументировать несоответствие).

8. Давайте заключения только о несоответствиях, все хорошее воспринимайте как норму (Четкое и качественное выполнение обязанностей и функций должно восприниматься как норма, внимания заслуживает или невыполнение требований или совершенствование).

9. При оформлении протоколов несоответствий старайтесь указать для каждого несоответствия конкретное требование стандарта ISO 9001:2000, тогда замечания будут сформулированы в виде цитат из стандарта. Подтверждаете несоответствие конкретными фактами (смотри 6).

10. Желательно представить проверку как работу в команде, где аудитор (играет роль зеркала или взгляда со стороны) помогает проверяемому разобраться в трудностях своей работы и взаимодействия с коллегами. Это поможет преодолеть психологический барьер: проверяющим и проверяемым необходимо понять, что проверки способствуют улучшению СМК и повышению конкурентоспособности родного предприятия, а значит и благосостояния каждого сотрудника.

11. Не забывайте о целях и плане проверки, иначе проверка может превратиться в что-то другое.

В заключение необходимо отметить, что проводимые на предприятии внутренние аудиты (проверки) лишь в малой степени могут оценить эффективность функционирования или результативность процессов. Это объясняется тем, что внутренние проверки СМК проводятся периодически, выборочно по отдельному процессу (элементу) СМК или в каком-либо под-

разделении. Поэтому они не могут обеспечить постоянной, системной оценки результативности и эффективности функционирования процессов. Для решения этой задачи в СМК предусматривается измерение и мониторинг процессов, в котором основная роль отводится персоналу, непосредственно участвующему в процессах (самоконтроль). Данные, формируемые и собираемые при этом мониторинге, являются основой для анализа функционирования

процесса. Поэтому внутренние аудиты (проверки) должны быть направлены не на поиск фактов о браке и дефектах производства, а в основном на сбор данных о работе самой СМК. При этом данные, собранные и обработанные самим проверяемым, используются для анализа того, как он это делает и как его работа способствует достижению целей в области качества.

Поступила в редколлегию 25.04.2006.