

Janusz Zymonik

Audity jakości

Dr Janusz Zymonik - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

W systemie wolnorynkowym już od lat siedemdziesiątych dostawcy muszą dostosowywać swój system zapewnienia jakości do kryteriów i wymagań stawianych przez zleceniodawcę. Jest to dość uciążliwe, pozwala jednak na obniżenie strat spowodowanych brakami, obniżenie kosztów produkcji i zwiększenie konkurencyjności wyrobów.

Pierwsze systemy zapewnienia jakości, obejmujące całą sieć powiązań kooperacyjnych pojawiły się w USA w przemyśle nuklearnym. Konkurencja i międzynarodowe powiązania kooperacyjne doprowadziły do ich rozszerzenia we wszystkich krajach uprzemysłowionych. Odbiorcy i zleceniodawcy, chcąc upewnić się o solidności swoich kooperantów, zaczęli przeprowadzać u nich badania i oceny możliwości utrzymania ustabilizowanego poziomu jakości dostaw, zgodnie z wymaganiami technicznymi zawartymi w umowie. W ten sposób powstała i rozpowszechniła się w krajach o gospodarce rynkowej praktyka tak zwanych auditów jakości.

Przez pojęcie auditu jakości należy rozumieć systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich efekty odpowiadają przyjętym wcześniej ustaleniom, oraz czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów (1).

Znaczenie auditów jakości wzrosło po przyjęciu w 1987 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną norm ISO serii 9000: "Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości". W normach tych przedstawione są trzy modele systemu zapewnienia jakości u

dostawcy. Zakłada się przy tym, że w zależności od umowy zawartej między dostawcą a odbiorcą, dostawca musi formalnie udowodnić możliwość spełnienia wymagań stawianych przez jeden z tych trzech modeli (2).

Powstała konieczność ujednolicenia metodyki przeprowadzania auditów. Nastąpiło to w 1990 r. dzięki opracowaniu przez Komitet Techniczny ISO TC 176 międzynarodowej normy ISO 10011: "Wytyczne do auditu systemu jakości". Norma ta składa się z trzech części: 1 - "Audit", 2 - "Kryteria kwalifikacji auditorów systemów jakości", 3 - "Zarządzanie programami auditów". Norma ta została przyjęta przez uprawnione do głosowania komitety członkowskie ISO, a większość krajów europejskich wydała ją jako normę krajową.

Rodzaje i formy auditów jakości

Audit jakości stosowany jest przede wszystkim w odniesieniu do systemów zapewnienia jakości lub elementów tego systemu. Audity jakości mogą dotyczyć także:

- procedury (np. procedury postępowania z elementami wadliwymi, procedury wprowadzania zmian w dokumentacji technicznej);
- procesu (np. procesu technologicznego lub poszczególnych jego etapów: obróbka mechaniczna, termiczna, montaż, itd.);
- wyrobu (np. badania podzespołów lub zespołów w trakcie produkcji seryjnej, w tym rozpoznanie ewentualnych odstępstw, określenie przyczyn powtarzających się nieprawidłowości, itp.);
- działalności usługowej.

W związku z tym

wyróżnia się następujące rodzaje auditów: audit systemu zapewnienia jakości, audit jakości procedury,

audit jakości procesu, audit jakości wyrobu, audit jakości usługi.

Każdy z nich można przeprowadzać w formie auditu wewnętrznego lub zewnętrznego. Audit systemu zapewnienia jakości może ponadto przybrać również formę auditu certyfikacyjnego.

Audit wewnętrzny przeprowadzany jest z inicjatywy kierownictwa danej firmy dla własnych potrzeb i zwykle przez własnych pracowników. Nie wyklucza się również zaangażowania osób z zewnątrz. W trakcie przeprowadzania auditu wewnętrznego następuje weryfikacja, np. stosowanych procedur, procesów, elementów systemu jakości pod kątem ich zgodności z wcześniej założonymi ustaleniami. Ustalenia te muszą być spisane i odpowiednio udokumentowane (3).

Audit wewnętrzny przeprowadza się z reguły w celach prewencyjnych lub korekcyjnych. Dzięki auditowi prewencyjnemu uzyskuje się "fotografię" sytuacji w przedsiębiorstwie w danym momencie. Pozwala to wcześniej zapobiec ewentualnym odchyleniom. Kierownictwo firmy nabiera pewności, że jakość produkowanych wyrobów jest stabilna, a procesy technologiczne i procedury przebiegają zgodnie z wymaganiami zawartymi w dokumentacji.

Jeżeli od odbiorców i użytkowników zaczynają napływać informacje o występujących niezgodnościach w wyrobie, przeprowadzany jest audit korekcyjny, którego zadaniem jest ustalenie przyczyny niezgodności ujawniających się w eksploatacji. Może nią być niewłaściwie realizowany proces technologiczny, nieprzestrzeganie procedur, czy też wada konstrukcyjna w samym wyrobie. Rezultatem auditów wewnętrznych jest wzrost zaufania przedsiębiorstwa do samego siebie.

Audit zewnętrzny ma miejsce wówczas, gdy dana firma, występując w roli zamawiającego, przeprowadza audit jakości u swoich aktualnych lub potencjalnych dostawców. Wykorzystuje do tego własny zespół auditorów lub zleca wykonanie auditu wyspecjalizowanej firmie. Dzięki auditowi zewnętrznemu firma nabiera większego zaufania do swoich dostawców i kooperantów. Firma może również stać się obiektem badania ze strony dotychczasowego lub potencjalnego zleceniodawcy, który w ten sposób przeprowadza swój audit zewnętrzny. Zespół auditorów, delegowany przez takiego odbiorcę (lub przez firmę niezależną - na zlecenie odbiorcy) bada i ocenia, na przykład system





zapewnienia jakości z punktu widzenia zdolności tego systemu do spełnienia wymagań zlecniodawcy.

Szczególną i najważniejszą formą jest audit certyfikacyjny systemu zapewnienia jakości. Wniosek o jego przeprowadzenie zgłasza do odpowiedniej instytucji przedsiębiorstwo, które pragnie podbudować swoją renomę i ugruntować pozycję na rynku. Pozytywny rezultat auditu pozwala na nadanie systemowi zapewnienia jakości w tym przedsiębiorstwie certyfikatu przez upoważniony do tego organ.

Certyfikat systemu zapewnienia jakości jest dokumentem stwierdzającym, że system obowiązujący w danej firmie jest zgodny z jedną z norm ISO: 9001, 9002, 9003.

Odbiorcy przedsiębiorstwa mają wówczas pewność, że posiada ono wdrożony i sprawny system zapewnienia jakości odpowiadający jednemu z trzech modeli zawartych w normach międzynarodowych. Tak więc ostatecznym rezultatem auditu certyfikacyjnego jest wzrost zaufania zlecniodawców do danego przedsiębiorstwa.

Znaczenie, jakie dla przedsiębiorstwa mają przedstawione formy auditów, ilustruje załączony schemat.

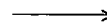
Zarys przebiegu auditu jakości

Typowy audit jakości (np. zewnętrzny audit systemu zapewnienia jakości) realizowany jest etapami.

Inicjatorem auditu (zwanym dalej klientem) może być zgodnie z normą ISO 10011:

- auditowany, pragnący aby jego własny system jakości był oceniony z punktu widzenia określonej normy systemu jakości;
- odbiorca, który pragnie poddać ocenę system jakości dostawcy, korzystając ze swoich własnych auditorów lub angażując czynnik niezależny - stronę trzecią;
- jednostka niezależna, upoważniona do określenia, czy system jakości pozwala na odpowiednią kontrolę dostarczanych wyrobów lub usług (jednostki te mogą działać w branży spożywczej, medycznej, nuklearnej lub innych branżach poddanych regulacjom prawnym);
- jednostka niezależna, wyznaczona do wykonania auditu w celu zarejestrowania systemu jakości auditowego (np. przy audicie certyfikacyjnym).

wzrost zaufania przedsiębiorstwa do samego siebie



audit wewnętrzny

wzrost zaufania przedsiębiorstwa do swoich dostawców



audit zewnętrzny

wzrost zaufania zlecniodawców do przedsiębiorstwa



audit certyfikacyjny

Klient inicjuje audit najczęściej opierając się na sporządzonym wcześniej programie auditów. Jednocześnie powołania on instytucję, która będzie poddana auditowi, o zamiarze przeprowadzenia tego rodzaju badań. Do obowiązków klienta należy określenie zakresu i stopnia szczegółowości auditu, w tym ustalenie, które elementy systemu jakości mają zostać przeanalizowane. Ustala także normy oraz dokumenty (np. księgę jakości), na zgodność z którymi ma być zbadany system zapewnienia jakości auditowanego. Klient decyduje wreszcie o instytucji przeprowadzającej audit (zespół auditorów skompletowany przez klienta lub auditorzy z instytucji niezależnej). W obydwu przypadkach wyznaczony zostaje tzw. główny auditor, do którego obowiązków należy:

- pomoc w doborze pozostałych członków grupy auditorów,
- przygotowanie planu auditu,
- reprezentowanie grupy auditorów wobec kierownictwa auditowanej jednostki,
- przedstawienie raportu z auditu.

Najważniejszym zadaniem na etapie przygotowania auditu jest sporządzenie jego planu. Opracowuje go główny auditor, przy czym plan ten musi być zaakceptowany przez klienta i przedstawiony pozostałym auditorom, a także auditowanemu. Plan auditu zawiera między innymi:

- cele i zakres auditu,
- tożsamość osób bezpośrednio odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie za dziedziny będące przedmiotem auditu,
- określenie odnosnych dokumentów (np. norma systemu jakości, księga jakości),
- tożsamość członków ekipy auditorów,
- datę i miejsce wykonania auditu,
- określenie jednostek organizacyjnych objętych auditem.

Główny auditor dokonuje ponadto rozdziału zadań wśród poszczególnych auditorów. W trakcie przygotowywania auditu opracowywane są także dokumenty robocze, na których auditorzy będą przedstawiać i dokumentować wyniki swoich badań i ocen.

Wykonanie auditu rozpoczyna się od spotkania, w którym uczestniczy zespół auditorów i przedstawiciele dyrekcji auditowanej firmy. W trakcie spotkania dokonuje się przeglądu celów i zakresu auditu, omawiane są metody przeprowadzenia auditu, a także wyjaśnia się wszystkie niejasne punkty planu.

Następnie auditorzy przystępują do realizacji zasadniczej części tego etapu, czyli do badań. Poprzez rozmowy, analizę dokumentów i obserwację działań auditorzy określają wszelkie niezgodności w dziedzinach, których dotyczy audit. Wiarygodność uzyskanych informacji sprawdzana jest z kilku niezależnych źródeł. Wszystkie spostrzeżenia dotyczące niezgodności muszą być poparte dowodami, zostać udokumentowane w sposób jasny i precyzyjny, a następnie przyjęte do wiadomości przez kierownictwo auditowanej jednostki.

Pod koniec badań organizowane jest spotkanie auditorów z kierownictwem przedsiębiorstwa i z pracownikami odpowiedzialnymi za dziedziny poddane auditowi. Na tym spotkaniu główny auditor przedstawia wszystkie spostrzeżenia, a także wnioski dotyczące skuteczności systemu stosowanego w realizacji celów jakościowych.

Raport z auditu przygotowywany jest pod kierunkiem głównego auditora, który odpowiada za jego dokładność i kompletność. W raporcie - oprócz informacji wstępnych, będących powtórzeniem planu auditu - muszą znaleźć się między innymi następujące elementy:

- przedstawienie zidentyfikowanych niezgodności,

- ocena stopnia zgodności systemu zapewnienia jakości z odnośną normą i dokumentami,
- zdolność systemu zapewnienia jakości do osiągnięcia wyznaczonych celów jakości.

Audit uważa się za zakończony z chwilą przekazania raportu klientowi. Czynności tej dokonuje główny auditor. Jednostka auditowana ma obowiązek określenia i podjęcia działań korygujących, niezbędnych do wyeliminowania niezgodności lub ich przyczyn. Działania korygujące, jak również wynikające z nich następne audyty, przeprowadzane są w terminie ustalonym przez klienta i auditowanego, po konsultacji z instytutacją przeprowadzającą audit.

Dotychczasowa praktyka auditów jakości w przedsiębiorstwach zachodnioeuropejskich pozwala na sformułowanie pewnych uwag pod adresem tej metodyki badań.

1. Na prawidłowy przebieg auditu jakości bezpośredni wpływ mają kwalifikacje i cechy osobiste auditorów. W zasadzie nie wymaga się od nich wiedzy fachowej z dziedziny działalności badanego przedsiębiorstwa. Do zespołu auditorów zawsze bowiem można zaangażować odpowiednich ekspertów. Auditor natomiast musi być kompetentny w zakresie norm i wymagań dotyczących systemów jakości oraz procedur i metod auditu.

Powinien ponadto wykazywać się takimi cechami osobistymi, jak uczciwość, takt, obiektywizm i odporność na sugestie.

2. Zgodnie z opiniami doświadczonych auditorów, audit nie ma charakteru kontroli ani inspekcji. Auditorzy nie są upoważnieni do wydawania autorytatywnych rad i poleceń personelowi badanej firmy. Ich rola sprowadza się wyłącznie do stwierdzenia, czy stan faktyczny w danej dziedzinie jest zgodny z uzgodnionym założeniem, a następnie do określenia zauważonych niezgodności.

3. Bardzo ważna jest atmosfera, w jakiej przebiega audit. Kierownictwo firmy powinno zdawać sobie sprawę z tego, że klient ma prawo do wykonania auditu i że utrudnianie pracy auditorom lub przekazywanie im nieprawdziwych informacji jest nieopłacalne i zagraża firmie utratą reputacji rynkowej, a w konsekwencji także klientów.

Stowarzyszenie Polski z EWG w niedługim czasie stworzy sytuację, w której systemy zapewnienia jakości w naszych przedsiębiorstwach będą coraz częściej poddawane badaniom i ocenom ze strony potencjalnych kontrahentów zachodnich. Tymczasem kierownictwa większości polskich jednostek gospodarczych jak dotychczas nie bardzo zdają sobie sprawę ze znaczenia międzynarodowych norm ISO serii

9000, nie mówiąc już o auditach jakości, które w postaci stosowanej na Zachodzie są u nas prawie zupełnie nieznane (4).

Janusz Zymonik

1. Tak sformułowana definicja auditu jakości jest zawarta w międzynarodowych normach: ISO 8402 i ISO 10011.

2. Szerzej na ten temat patrz: J.KO-WALCZYK: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 12/90, a także K.STEFAŃSKI: Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie. "Przegląd Organizacji" 11/91.

3. Dokumentem, który jest podstawowym odnośnikiem w trakcie przeprowadzenia auditów, jest tzw. Księga Jakości. Opisane są w niej ogólne dyspozycje przyjęte przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia wymaganej jakości wyrobów i usług. Inaczej mówiąc, jest to dokument opisujący system zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie (por. norma ISO 9004).

4. Wychodząc naprzeciw temu problemowi Centralne Biuro Jakości Wyrobów wraz z Ośrodkiem Doskonalenia Kadr Technicznych Rady Stołecznej NOT zorganizowało w 1991 r. cykl szkoleń z udziałem wykładowców z Francuskiego Komitetu Normalizacyjnego AFNOR. Celem tych szkoleń było rozpoczęcie przygotowywania kadry przyszłych auditorów, mogących przeprowadzać audyty certyfikacyjne systemów zapewnienia jakości.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawniczą
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346