

VYKONÁVANIE INTERNÝCH AUDITOV SYSTÉMU MANAĎÉRSTVA KVALITY

Ing. Katarína Teplická, PhD.

Abstrakt

Zavádzanie systémov manažérstva kvality v podnikoch je dnes už základnou požiadavkou zákazníkov, dodávateľov, odberateľov a iných zainteresovaných strán. Je to systém, ktorý má zabezpečiť trvalé zlepšovanie kvality vo firme. Spätnú väzbu pre manažment podniku v oblasti dosahovania stanovenej úrovne kvality môžeme zabezpečiť prostredníctvom vykonávania interných auditov, ktoré prezentuje nasledovný príspevok.

Kľúčové slová: audit, program auditu, plán auditu, správa z auditu.

Úvod

Zabezpečenie kvality ako jeden z dvoch základných smerov riadenia kvality je zameraný na prevenciu, ktorá znamená, že nekvalitný produkt nesmie byť distribuovaný z podniku na trh a zároveň nekvalitný produkt by nemal byť vôbec vyprodukovaný. Požiadavky zákazníkov zdôrazujú potrebu stability kvality dodávaných produktov a odberatelia vyžadujú od svojich dodávateľov, aby preukázali záruky trvalého dosahovania úrovne kvality dodávaných produktov.

Druhý základný smer riadenia kvality sa dotýka jej zlepšovania, t.j. všetkých aktivít zameraných na neustále zdokonaľovanie kvality vyrábaných produktov. Zlepšovanie kvality predstavuje zvyšovanie použiteľnosti produktov, t.j. rozširovanie spektra funkcií výrobkov a služieb a zároveň znižovanie rozsahu chýb vrátane nezhôd, ktoré sa prejavujú už v procese používania.

K tomu, aby zavedený systém manažérstva kvality bol funkčný, je potrebné mať ho pod kontrolou, pretože zastavenie znamená krok späť.

1. Auditovanie systému manažérstva kvality

Auditovanie SMK sa vykonáva na základe požiadaviek normy STN EN ISO 19011. Návod na auditovanie systému manažérstva kvality a /alebo systému environmentálneho manažérstva. Audit podľa tejto normy je definovaný ako systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu.

Interné audity, označované ako audity vykonávané prvou stranou, vykonáva sama organizácia alebo niekto v jej zastúpení na účely preskúmania manažmentom alebo na iné interné účely a tieto audity môžu tvoriť základ vyhlásenia o zhode samotnou organizáciou.

Vykonávanie interných auditov je nevyhnutné aj z hľadiska prípravy organizácie na certifikačný alebo kontrolný audit, ktorý vykonáva tretia strana t.j. nezávislá certifikačná organizácia.

Interné audity môžu byť zamerané na auditovanie celého systému, procesu alebo produktu. Pri vykonávaní interných auditov je potrebné dodržiavať základné zásady auditovania t.j. etické správanie, estnú prezentáciu, správnu profesionálnu starostlivosť, nezávislosť, prístup založený na dôkazoch.

Interné audity vo firmách môžu byť zamerané na auditovanie:

- systému
- procesu
- produktu.

Pred uskutočnením interných auditov je potrebné posúdiť, aký typ auditu bude firma vykonávať. Interný audit by mal byť predovšetkým orientovaný na hodnotenie schopnosti SMK zabezpečiť zhodu s požiadavkami právnych a technických predpisov alebo zmlúv, zásad systému manažérstva kvality podľa kritérií, zistiť nedostatky v riadení systému manažérstva kvality a hľadať možnosti t.j. nápravné opatrenia na zlepšovanie SMK.

Dôležitým krokom pred vykonávaním interných auditov je zostavovanie tzv. programu auditu. Program auditu obsahuje všetky inosti potrebné na plánovanie a organizovanie interného auditu a na zabezpečenie zdrojov na jeho efektívnu a úinnú realizáciu v rámci určeného časového intervalu.

Ciele programu auditu môžu vychádzať napr. :

- z priorit manažmentu,
- z potrieb hodnotenia zákazníka,
- z požiadaviek normy,
- z požiadaviek zákazníka.

Program auditu musí byť zameraný na dané skutočnosti:

- a) predmet, cieľ a trvanie každého auditu, ktorý sa má vykonať ;
- b) frekvencia auditov, ktoré sa majú vykonať ;
- c) počet, závažnosť, zložitost, podobnosť a lokalizácia iností, ktoré sa majú audítovať ;
- d) požiadavky noriem, ztatutárne, predpisové a zmluvné požiadavky a ďalšie kritériá auditu;
- e) potreba akreditácie alebo certifikácie/registrácie;
- f) závery predchádzajúcich auditov,
- g) významné zmeny v organizácii alebo v jej prevádzke.

Zodpovednosť za program auditu

Zodpovednosť za riadenie programu auditu sa prideje kompetentnej osobe, ktorá všeobecne chápe zásady auditu, má kompetencie audítorov a ovláda aplikáciu techník auditu, má zručnosť manažérov chápať inosti, ktoré sa majú audítovať . Program auditu pripravuje manažér kvality, alebo interný audítor podniku, pričom program auditu schvaľuje manažment podniku.

Program auditu musí obsahovať :

- a) plánovanie a stanovenie harmonogramu auditov;
- b) zabezpečenie kompetentnosti audítorov a vedúcich audítorských tímov;
- c) výber vhodných audítorských tímov a pridelenie úloh a zodpovedností;
- d) realizáciu auditov;
- e) udržiavanie záznamov z programu auditu;
- f) podávanie správ vrcholovému manažmentu o celkovom plnení programu auditu.

Zavádzanie programu auditu

Zavádzanie programu auditu má obsahovať :

- a) oznámenie programu auditu príslušným stranám;
- b) koordináciu a časový rozpis auditov a ďalších iností súvisiacich s programom auditu;
- c) určenie a udržiavanie procesu hodnotenia audítorov;
- d) zabezpečenie výberu audítorských tímov;
- e) poskytovanie nevyhnutných zdrojov audítorským tímom;
- f) zabezpečenie realizácie auditov pod a programom auditu;
- g) zabezpečenie riadenia záznamov o inostiach auditu;
- h) zabezpečenie preskúmania a schválenia správ z auditu a ich distribúcie určeným stranám.

Na základe pripraveného programu auditu sa vykonávajú interné audity v podniku.

2. Priebeh auditu podľa EN ISO 19011:2002

Začatie auditu (6.2)

- menovanie vedúceho auditorského tímu
- stanovenie cieľov auditu, jeho predmetu a kritérií
- určenie vykonateľnosti auditu
- výber auditorského tímu
- vytvorenie úvodného kontaktu s auditovanou organizáciou

Preskúvanie dokumentov (6.3)

Preskúvanie príslušných dokumentov SMK, vrátane záznamov a určenie ich adekvátnosti s ohľadom na kritéria auditu

Príprava na činnosti auditu vykonávané na mieste (6.4.)

- príprava plánu auditu
- pridelenie práce auditorskému tímu
- príprava pracovných dokumentov

Auditorské činnosti na mieste (6.5)

- realizácia otváracieho stretnutia
- komunikácia počas auditu
- úlohy a zodpovednosti sprievodcov a pozorovateľov
- zhromažďovanie a overovanie informácií
- formulácia zistení z auditu
- príprava záverov auditu
- realizácia záverečného stretnutia

Príprava, schválenie a distribúcia správy z auditu (6.6.)

- príprava správy z auditu
- schválenie a distribúcia správy z auditu

Ukončenie auditu (6.7.)

3. Postup pri vykonávaní interných auditov vo výrobnjej firme

Zmocnenec pre kvalitu menuje vedúceho audítorského tímu pre konkrétny audit. Vedúci audítorského tímu si vyberá členov audítorského tímu podľa odbornej spôsobilosti audítorov v rámci auditovanej oblasti.

Pri zostavovaní audítorského tímu je potrebné zohľadniť :

- ciele, predmet, kritéria a dobu trvania auditu,
- druh auditu,
- odbornú spôsobilosť audítorov,
- požiadavky aktuálnych predpisov,
- nezávislosť,
- schopnosť audítorov spolupracovať s organizáciou.

Vedúci audítor stanovuje v spolupráci s členmi audítorského tímu ciele auditu, predmet a kritéria, preskúmajúc dokumentáciu vo firme, zahajuje úvodný kontakt s manažmentom organizácie, kde sa dohodnú základné podmienky vykonávania auditu.

Vedúci audítor vypracuje na základe dostupných informácií **plán auditu**. Pred vypracovaním plánu auditu je potrebné uviesť si a stanoviť oblasť, ktorá sa bude audítovať, pričom audítor vychádza z vypracovanej mapy procesov danej organizácie ako napríklad mapa procesov výrobnjej firmy (obr. 1).

Po zväžení oblasti auditovania vedúci audítor vypracuje plán auditu a dohodne sa s členmi audítorského tímu na postupe vykonávania auditu, t.j. pridelí jednotlivým členom audítorského tímu úlohy. Členovia audítorského tímu by mali vypracovať potrebné pracovné dokumenty k rýchlemu priebehu vykonávania auditu, t.j. pripraviť dotazník k auditu, formuláre na zaznamenávanie informácií z auditu, t.j. dôkazov, zistení atď.

Vypracovaný plán auditu musí obsahovať náležitosti podľa normy EN ISO 19011. Konkrétny plán auditu pre výrobnú firmu dokumentuje obr. 2.

Po úvodnom rozhovore s manažmentom podniku v deň konania auditu nasleduje auditovanie na mieste určenom v pláne auditu. Po absolvovaní výkonu auditu musí auditorský tím dodržiavať časový harmonogram a venovať sa zásadne auditovaniu len tých oblastí, t.j. procesov, produktov, ktoré boli naplánované.

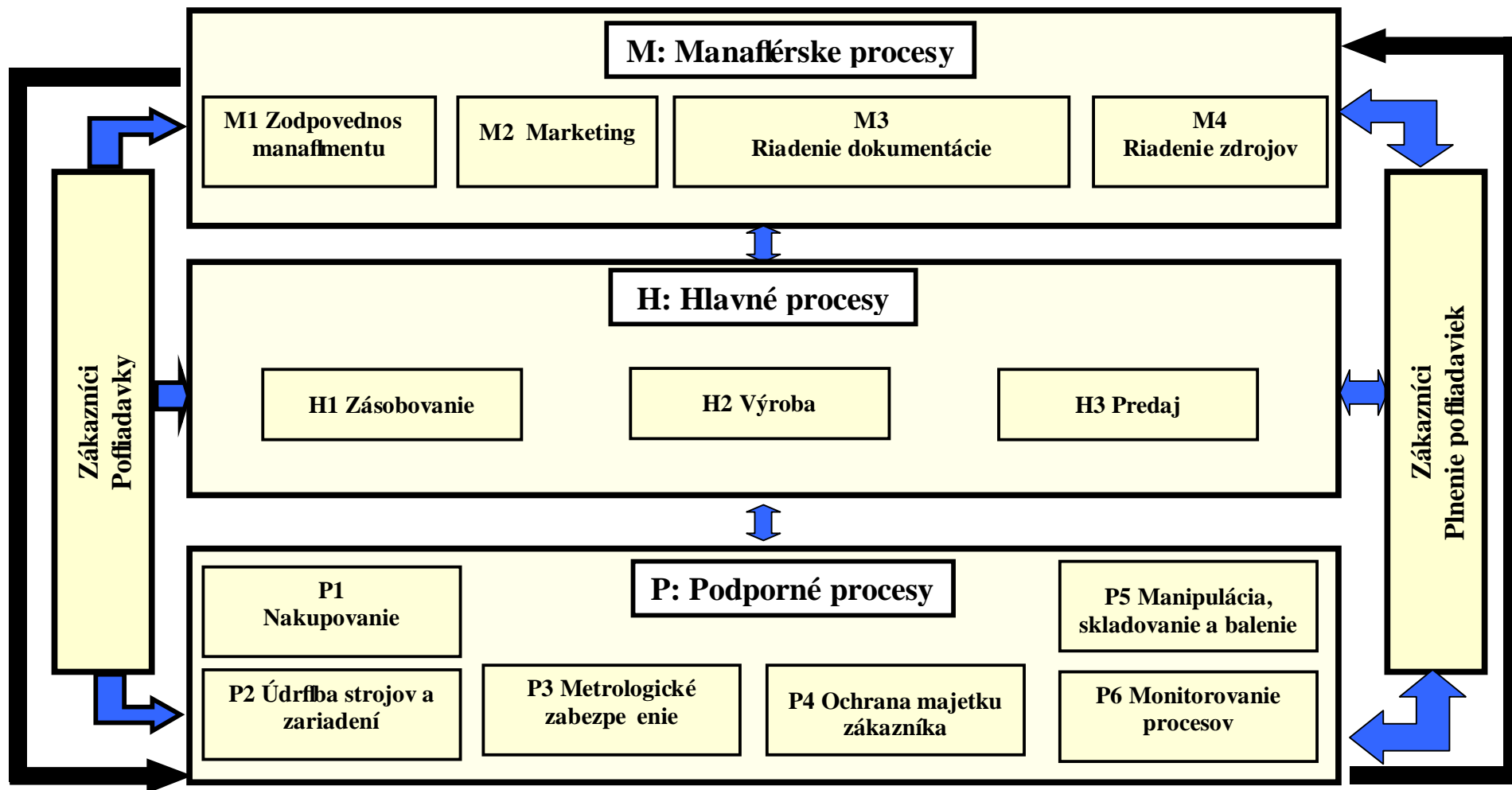
Plán auditu má obsahovať :

- identifikáciu reprezentanta auditovanej organizácie pre audit
- záležitosti k zachovaniu dôveryhodnosti auditu
- akékoľvek iné potrebné údaje nasledujúce po audite.

Plán auditu má obsahovať :

- ciele auditu
- kritéria auditu
- predmet auditu
- dátum a miesto
- predpokladaný čas a dobu trvania
- úlohy a povinnosti zúčastnených strán
- pridelenie zdrojov ku kritickým oblastiam auditu

Obr. 1: Mapa procesov výrobnjej firmy.



FIRMA: Marko s.r.o. Mlynská 9 Košice		Plán auditu . 1/2007			Strana :1/1
Preverovaný proces: H.1. Zásobovanie		Preverovaný útvar: Útvar MTZ		Zodpovedný za preverovaný proces: Výrobný námestník Ing. Ján Biely	
Cie auditu: Preveri proces zásobovania, zhodu s normou EN ISO 9001:2000			Vedúci audítorskej skupiny: Ing. Jana Holá lenovia audítorskej skupiny: Ing. Adam Ľkorec, Ing. Ivana Jánska, Ing. Eva Prevozká, Ing. Juraj Smolenec		
Dátum	Hodina	Miesto	Zodpovedný	Proces	lánok normy
11.11.2007	8.00	Stredisko nákupu	Výrobný námestník Ing. Ján Biely	Plánovanie zásob	7.4.1 5.4.1 4.1 5.3
11.11.2007	9.00	Stredisko nákupu	Referent zásobovania Ing. Rudo Horec	Hodnotenie dodávate ov	7.4.1 4.2.3.
				Výber dodávate ov	4.2.4. 8.3
				Vystavenie objednávok	5.5.3. 8.2.3.
11.11.2007	10.00	Sklad	Vedúci skladu Ing. Alex Horký	Príjem dodávky	7.4.1 7.5.4.
				Kontrola dodávky	7.4.3.
				Skladovanie	4.2.4.
				Reklamácie	8.3.
				Nákup služieb	7.5.3. 8.2.3. 5.5.3. 6.4.
11.11.2007	13.00	Závere ný rozhovor s vedením			
Dátum: 11.11.2007	Vypracoval: Ing. Jana Holá			Schválil: Zmocnenec kvality Ing. Rudolf piak	
Rozde ovník:	Vedenie spoločnosti Ě zmocnenec pre kvalitu Vedúci oddelenia MTZ Výrobný námestník				

Obr. 2: Plán auditu výrobného podniku.

Vykonanie auditu

Audit sa uskutočňuje na základe vopred vytvoreného katalógu otázok- dotazníka (obr. 3). Spôsob kladenia otázok a alzie techniky kladenia otázok sú základom vzdelania auditorov. V priebehu auditov sa môžu vyskytnúť aj alzie otázky, ktoré by mali byť dodatočne zaradené do katalógu otázok. Zamestnanci, ktorí sú na mieste konania auditu, by mali byť zapojení do auditu svojimi dotazmi. V priebehu auditu sa odporujú zaznamenať pozitívne i negatívne zistenia. Aby sa zabránilo konfliktom v priebehu záverečného jednania, musí byť sledovaný cieľ, musí sa smerovať k objasneniu všetkých nejasností priamo na mieste. Pri objavení kritických nedostatkov, musia zamestnanci zodpovední za proces zaviesť okamžité opatrenia.

Otázky v dotazníku delíme na:

Systémové- na preverenie plnenia požiadaviek normy

Odborné . na potvrdenie spôsobu plnenia požiadaviek normy

Pod a spôsobu kladenia:

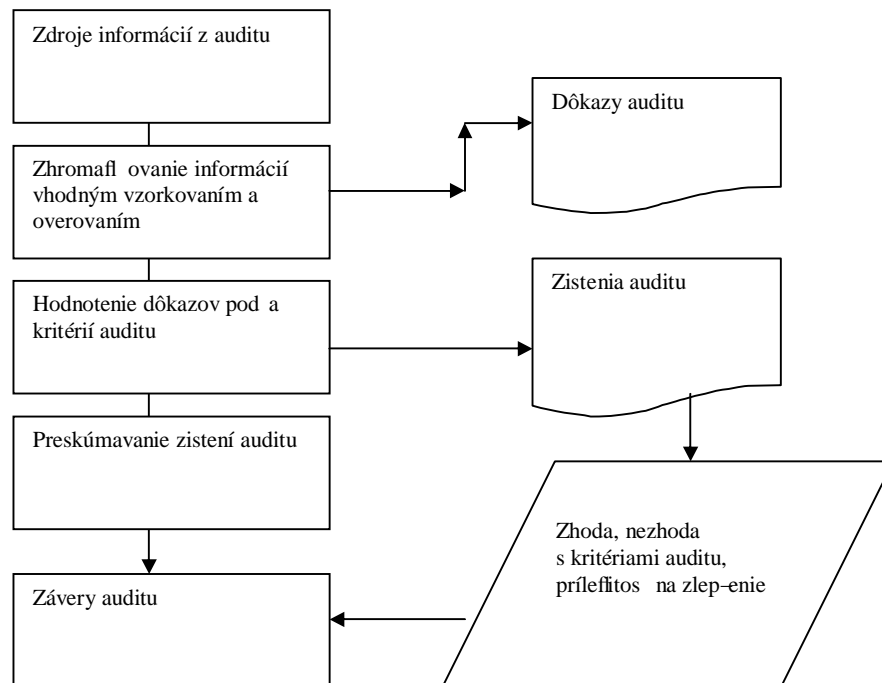
Otvorené- tvorené otázkami typu: čo? Kto? Kde? Kedy? čím? Ako?

Uzavreté . vyžadujú odpoveď : áno . nie, majú zmysel, ak je potrebné niečo potvrdiť .

Informácie z auditu musia byť vhodným spôsobom :

- zaznamenávané,
- vyhodnotené podľa kritérií auditu,
- preskúvané.

Prehľad procesu zberu informácií až po formulovanie záverov z auditu:



FIRMA: Marko s.r.o. Mlynská 9 Košíce		Dotazník auditu . 1/2007		Strana :1/1
Preverovaný proces: H.1. Zásobovanie		Preverovaný útvar: Útvar MTZ		Zodpovedný za preverovaný proces: Výrobný námestník Ing. Ján Biely
íslo otázky	Otázka	Zistenie	Hodnotenie	
1.	Sú vstupy preverované s požiadavkou zákazníka?	Áno, je vypracovaný katalóg požiadaviek.	10	
2.	Je spracovaný operatívny plán?	ÁNO	10	
3.	Sú v operatívnom pláne stanovené termíny spracovania?	ÁNO	10	
4.	Sú stanovené limity skladovania zásob?	ÁNO, nie sú optimalizované.	8	
5.	Sú k dispozícii finančné zdroje na nákup materiálu?	ÁNO	10	
6.	Sú vypracované zoznamy dodávateľov?	ÁNO	10	
7.	Sú zoznamy dodávateľov aktualizované?	NIE	2	
8.	Obsahuje databáza dodávateľov všetky potrebné informácie?	NIE	2	
9.	Sú stanovené kritéria výberu dodávateľov?	NIE	2	
10.	Obsahujú objednávky všetky náležitosti?	ÁNO	10	
11.	Je zavedený systém evidencie objednávok?	NIE	4	
12.	Aký je systém potvrdenia objednávok?	Písomný systém	10	
13.	Je skladník informovaný o dodaní objednávky?	ÁNO	10	
14.	Je stanovený postup prevzatia dodávky?	ÁNO	10	
15.	Je skladník odborne kvalifikovaný na výkon tejto práce?	ÁNO	10	
16.	Sú stanovené kritéria na miesto skladníka?	ÁNO	10	
17.	Sú stanovené postupy pre prevzatie nezhodného materiálu?	NIE	0	
18.	Je zabezpečená kontrola prevzatého materiálu?	ÁNO	10	
19.	Ako zlepšujete proces zásobovania?	Optimalizuje sa dodacia lehota, výška dodávok.	8	
Výpočet miery funkčnosti: 76,84%		Súčet dosiahnutých bodov:		146
Dátum: 11.11.2007	Vypracoval: Ing. Jana Holá	Schválil: Zmocnenec kvality Ing. Rudolf Piak		

Obr. 3: Dotazník k auditu.

Hodnotenie auditu

Kvantitatívne hodnotenie auditu umožňuje, aby analýzy výsledkov auditovaných správ boli porovnateľné a mohli by stanovené zmeny oproti predchádzajúcim auditom v zmysle trvalého zlepšovania. Na základe rozdielných úrovní hodnotenia a zadania cieľov môže nastať potreba percentuálnej klasifikácie v celkovom stupni plnenia a značenia hodnotenia. K tomu môže byť použitý i kvalitatívne hodnotenie.

Hodnotenie auditu:

Každá otázka je hodnotená podľa daných požiadaviek a ich dôsledného plnenia v procese. Hodnotenie každej otázky môže byť 0, 2, 4, 6, 8, 10 bodov, pričom pre bodové hodnotenie je meradlom preukázané plnenie požiadaviek. Pri hodnotení pod 10 bodov musia byť stanovené nápravné opatrenia s udaním termínu a zodpovedného pracovníka.

Možnosti pridelenia bodov sú zrejmé z nasledovnej tabuľky:

Predmet otázky	Hodnotenie odpovedí					
	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
Uspokojivo dokumentovaný	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
V praxi je uspokojivo preukázaný	ÁNO	ÁNO	PREV	AŽ NE *)	NIE	NIE
Počet bodov	10	8	6	4	2	0

*) prevážne - viac ako ¾ všetkých ustanovení je úplne preukázaných a neexistuje žiadne zvláštne riziko.

Stupeň plnenia požiadaviek :

$$Spp = \frac{\text{po etdosiahnutýchbodov}}{\text{po etmožnýchbodov}} \times 100\%$$

Výsledok auditu sa hodnotí na základe zisteného stupňa plnenia v percentuálnom hodnotení prvkov.

Miera funkčnosti systému:

$$Mfs = \frac{\sum spp[\%]}{\text{po etauditovSMK}}$$

Tento spôsob môže byť použitý pre hodnotenie produktov, techniky, alebo iných posudzovaných oblastí po prispôbení súboru otázok.


Výsledný stupeň plnenia v (%)	Posúdenie systému zabezpečovania kvality	Odstupovanie/klasifikácia
85-100	Uspokojivý	A
60-85	Podmienečne uspokojivý	B
pod 60	Neuspokojivý	C

Správa o audite a dokumentácia

Dokumentácia zahŕňa všetky podklady od prípravy auditu až k záverečnej správe o audite. Správa o audite obsahuje:

- zamestnanca zodpovedného za proces/účastníka auditu
- popis procesu
- znázornenie výsledkov
- hodnoty kritérií, ktoré majú za následok negatívne hodnotenie s odôvodnením
- termín zhotovenia plánu opatrení
- schéma hodnotenia
- otázky auditu, ktoré nemohli byť hodnotené, príp. ktoré boli dodatočne prijaté.

Dôležité je, aby v správe boli výlučne popisované zistenia, ktoré boli prejednané v priebehu auditu a na záverečnom jednaní. Katalóg otázok je súčasťou správy o audite. Všetky informácie, ktoré auditor získava, musí udržiavať v tajnosti.

FIRMA: Marko s.r.o. Mlynská 9 Košice		Správa z auditu . 1/2007		Strana :1/1															
Preverovaný proces: H.1. Zásobovanie		Preverovaný útvar: Útvar MTZ		Zodpovedný za preverovaný proces: Výrobný námestník Ing. Ján Biely															
Cie auditu: Preveri proces zásobovania, zhodu s normou EN ISO 9001:2000			Vedúci audítorskej skupiny: Ing. Jana Holá lenovia audítorskej skupiny: Ing. Adam Ľkorec, Ing. Ivana Jánska, Ing. Eva Prevozká, Ing. Juraj Smolenec																
Dátum auditu: 11.11.2007			Dátum správy: 12.11.2007																
Silné stránky: vypracovaný katalóg požiadaviek zákazníka																			
Slabé stránky: nedostatok nevypracovaný systém evidovania dodávateľa																			
Námety na zlepšenie: dopracovanie nedostatkov, a nezhôd v danom procese využitím softvérovej podpory pri tvorbe databázy dodávateľa.																			
Vyhodnotenie Dotazníka z auditu na preverovaný oblas :																			
íslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Hodnotenie	10	10	10	8	10	10	2	2	2	10	4	10	10	10	10	10	0	10	8
Odporúčané nápravné opatrenia: (Termín, Zodpovedný)																			
1. stanovenie kritérií pre optimalizáciu limitov skladovaných zásob- 11.12.2007 Ing. Ľiak																			
2. aktualizovať zoznamy dodávateľa, doplniť databázu a vypracovať kritéria výberu dodávateľa Ľ 15.1.2008 Ing. Ján Biely																			
3. zaviesť systém evidencie objednávok Ľ 20.1.2008 Ing. Ján Biely																			
4. stanoví postupy pre prevzatie nezhodného materiálu Ľ 15.1.2008 Ľ Ing. Ľiak, Ing. Biely																			
Výpočet miery funkčnosti: 76,84%			Súčet dosiahnutých bodov: 146 bodov																
Slovné hodnotenie výsledku auditu : Výsledok auditu je podmienený neuspokojivý, klasifikovaný B.				Vyjadrenie zodpovedného za preverovaný proces: Nezhody s požiadavkami normy budú odstránené.															
Dátum: 11.11.2007		Podpisy vedúceho a členov audítorského tímu: 		Schválil: Zmocnenec kvality Ing. Rudolf Ľiak															

Obr. 4: Správa z auditu.

Záverné jednanie

Záverné jednanie v stanovenom okruhu úastníkov je zhrnutím vzetkých zistení, ktoré sa v priebehu auditu vyskytli. Audítor vysvetuje výsledok auditu a poukazuje na slabé miesta, resp. zlepzenia. Výsledky sú zdôvodnené, resp. sú písomne zaznamenané okamžité opatrenia. Vzety slabé miesta, ktoré audítor naziel, je nutné zaradi do plánu opatrení so stanoveným termínom. Úo v priebehu závere ného jednania môže audítor požadova následný audit a jeho zaradenie do plánu a môže to písomne uvies v závere nej správe. Svojím podpisom auditovaný potvrdzuje, že bol oboznámený so vzetkými zaznamenanými výsledkami auditu. On sám sa rozhodne, či k tomu pripojí aj svoje stanovisko. Ukon ením a odovzdaním správy z auditu sa kon í výkon auditu vo firme.

Záver

Významným krokom smerom k zlepšovaniu zavedeného systému manažerstva kvality je kontrola zhody s požiadavkami normy. Túto kontrolu možno zabezpe í len prostredníctvom vykonávania interných auditov, ktoré odhalia vo firme nedostatky a nezhody, ktoré firma potrebuje odstráni , aby sa mohla neustále zlepšova . Trvalé zlepšovanie znamená pre firmu fungujúci systém manažerstva kvality. SMK je potrebné vo firme udržiava , zlepšova a neustále hodnoti a monitorova . Len dobre fungujúci systém manažerstva kvality môže firme zabezpe í dlhodobú konkurencieschopnos a dosahovanie pozitívnych ekonomických úžitkov. Interné audity zároveň slúžia na to, aby firma v opätovnom kontrolnom audite externou organizáciou obhájila pridelený certifikát.

Literatúra

- [1] Mateides, A Zavadský, J.: Ako zavies systém riadenia kvality v organizácii, Bratislava: EPOS, 2005, 212 s. ISBN 80-8057-632-7
- [2] Mateides, A a kolektív: Manažerstvo kvality, Bratislava:EPOS, 2006, 748 s. ISBN 80-8057-656-4
- [3] uchranová, K.: Audit systéme environmentálneho manažerstva. Acta Montanistica Slovaca, Mimoriadne íslo, Kozice, Ro ník 6-1/2001, str.119-124, ISSN 1335-1788
- [4] Teplická, K.: Základná charakteristika procesov v oblasti manažerstva kvality. Q magazín-internetový asopis o jakosti. VŠB TU Ostrava,2004 po et strán 6, ISSN 1213-0451
- [5] Medve ová, M.: Audit procesu ako nástroj zlepšovania kvality. Semestrálny projekt, F BERG TU Kozice, 2007

STN EN ISO 19011 . Návod na auditovanie systému manažerstva kvality a/alebo systému environmentálneho manažerstva.

Informácie o autorovi:

Ing. Katarína Teplická, PhD.
Ústav podnikania a manažementu
TU F BERG Kozice
katarina.teplicka@tuke.sk

Lektoroval:

Doc. Ing. M. Hutýra, CSc.