

ВЪТРЕШЕН ОДИТ НА ИЗИСКВАНИЯТА НА ISO 9001 ОТНОСНО ОТГОВОРНОСТТА НА РЪКОВОДСТВОТО

инж. Бончо Антонов, ст. консултант в „Алфа Куолити Интернешънъл”
и маг. Диана Боянова, психолог към Института по психология на БАН

Увод в обсъжданата тема

Шумно обявено предимство на ISO 9001:2000 беше, че съдържа усилен акцент върху отговорността на ръководството чрез нови и по-ясни изисквания към нея. Събраните впечатления от изминалото време позволяват да се прецени има ли такова предимство, беше ли реализирано и дали донесе ползи за практиката.

За да стигнем до изводи, ще коментираме три основни момента:

- как се разбират и тълкуват изискванията към висшето ръководство при проектиране и внедряване на стандартизирани системи за управление;
- дали и как вътрешните одити успяват да дадат достатъчно точна оценка за изпълняваните от висшето ръководство изисквания и за ефекта от тях;
- какво друго (освен познаване на стандартите) ни трябва, за да одитираме без проблем дейностите на ръководството – психологията на такъв одит.

Разбиране и тълкуване на изискванията към висшето ръководство

Кои са “висшето ръководство” ?

Въпросът е меродавен въпреки дефиницията в ISO 9000 или точно заради тази дефиниция. Защото почти винаги рефлексната реакция е висшето ръководство да се отъждествява единствено с първия ръководител, а не с ръководния екип.

Препоръка: Уместно е понятието “висше ръководство” да бъде разшифрирано в някой от документите на системата – в Наръчника или в друг документ. Добре би било, ако “висшето ръководство” е ръководен екип, а не мениджър-единак.

Как да се постигнат изискванията за ангажираност на ръководството ?

Подвеждаме се да мислим и приемаме, че ангажираността е подразбираща се, но това е вид самозаблуда – такъв “ангажиран” ръководител само ще подписва процедури и ще плаща фактури на консултанти и сертифициатори – нищо друго.

Препоръка: Личното работно (не показно!) участие на висшето ръководство при определяне на политика и цели и при управление на програми за подобрения е едно „минимално” изискване за ангажираност, което, ако не бъде реализирано, ще лишава от здрав смисъл всякакви останали изисквания към ангажираността,

Как да се постигнат изискванията за ориентация към клиента ?

Ориентация към клиента има, когато има и се осигуряват условия клиентските изисквания да бъдат определени и изпълнени. И тук обикновено се приема, че тази ориентация е автоматично осигурена, а и понякога се афишира с банални лозунги като “Клиентът е Цар!”, който замъглява верния смисъл на изискването.

У нас има случаи, в които за постигане и поддържане на изискванията за срок на доставка и на договорената цена, се загърбват или стават жертва на груби компромиси други важни за клиента изисквания – обичайно, трудно измерими.

Каква да бъде политиката ?

Този въпрос не бива да се задава другиму освен на самото висше ръководство, когато то формулира политиката, за да я обяви и разясни, за да бъде разбрана. Лоша практика е това формулировката на политиката да се превъзлага на хора от средния ешелон, или още по-лошо – да се чака консултантът да я “поднесе”.

Истинската политика не само е замислена и е обявена лично от ръководството. В буквата и духа си тя има две лица – едното е обърнато с послание навън, за да покаже и защити предназначението на организацията, другото е обърнато навътре, за да осмисли и да обвърже целите по отношение на практиката.

Какви да бъдат целите?

Системата за управление на качеството изисква от ръководството да дефинира и документира цели по качеството. Тук ръководството може да се подведе, че е нужно да постанови някакви особени (за системата) цели, различни от бизнес-целите на организацията, и да започне да се пита “Какви да бъдат тези цели?”. Едни измислено пришити към бизнес-целите някакви други “цели за системата” пораждаат реакции – ако не съпротива, то най-малкото недоумение и съмнение.

Във всяка от бизнес-целите може да се съдържат компоненти като “качество”, “екологичност”, “безопасност” и тогава такава цел може направо да се приеме от системата, евентуално, ако е нужно – след подходящото ѝ преформулиране.

Препоръка: Трябва да се тръгне с анализ на пресечното поле на бизнес-целите и Политиката по качеството и нужният на системата компонент да се търси там.

Какво прави представителят на ръководството ?

Въпросът възниква поради това, че в стандарта ISO 9001 има особени изрази (като “стимулиране на осъзнаването на потребностите”), които може да породят разнопосочни тълкувания, а има други, които са ясни, но са твърде общи (като “пълномощия за определяне, внедряване и поддържане на процесите”). Само изискването “да докладва пред висшето ръководство” е еднозначно и разбрано.

Препоръка: За да не се превръща единствено и само във “висш координатор” на работите по СУК, представителят на ръководството трябва да оглави тандема на реално активните фигури (мениджърът на СУК, ръководителите на групи и т.н.).

За да разберем дали правилно сме разбрали ... – общ коментар

Ситуациите, в които ни се налага да правим умствени усилия, за да разберем дали правилно сме разбрали, никога не са сред най-приятните. Точно раздел 5 в стандарта ISO 9001 сипе повод след повод да се изпадне в такова състояние.

Неизменно, изрази като:

- “доказателства за ангажираност”;
- “осигуряване на необходимите ресурси”;
- “осигуряване на условия”;
- “политиката да е подходяща за предназначението”;

- “политиката да осигурява рамка”;
- “целите да бъдат сведени”;
- и други такива...

... ако ли не ни озадачават с многозначното си тълкуване, поне изискват усилия да бъдат приведени към реалността на всяка една конкретна система. Нужни са интерпретации на изискванията на стандарта за всеки един отделен случай. Няма общ прочит, няма доминиращо тълкуване, няма универсални постановки.

Общите изводи от този кратък преглед са:

- дейностите на висшето ръководство са това поле, в което практиката търпи най-често и най-много отклонения в прилагането на стандартите;
- няма сигурни и добри ориентири, на които да стъпват интерпретациите на изискванията на стандартите и в работите по проектиране или оценка на системите се стига до решения, които често са окастри или раздути;
- все още не е разбрана и усвоена тезата, че постигането на изискванията на стандарта и поддържането и развитието на системата са съвсем пряк резултат от активното консумиране на отговорността на ръководството.

Всичко казано по-горе насочва към извод, че има смисъл поне веднъж годишно да се провежда вътрешен одит, нарочно фокусиран върху ефективността на консумиране на отговорностите на ръководството... и тук срещаме проблемите, които обичайно спъват и формализират (значи, обезсмислят) тези одити.

Вътрешни одити на висшето ръководство

Защо вътрешните одити на висшето ръководство са проблемни ?

- 1) Трудно се организират – планираният одит внезапно се отлага от заетия шеф.
- 2) Не са перфектно независими – кой ли одитор ще стигне до извода, че шефът не работи добре за провеждане на политиката или за постигане на целите?
- 3) Изисква се категорична компетентност – за намиране на интерпретациите
- 4) Нужни са по-особени лични качества – умения за разговор с ръководството, умение за управление на времето, психическа устойчивост, поддържане на личностен паритет и още...

Следват мнения и препоръки, произтичащи от нашия опит

Примерите са по текстове на стандарта ISO 9001. Препратките са в скоби.

5 ОТГОВОРНОСТ НА РЪКОВОДСТВОТО **5.1 АНГАЖИРАНост НА РЪКОВОДСТВОТО**

Не се мъчете да одитирате действието – одитирайте резултатите от него

Пример: Не може да се одитира “отговорността за информиране” (5.1/a).

Решение: Одитирайте информираността – дали хората знаят каквото трябва.

Установете критерии за резултатите

Пример: Не може обективно да се оцени дали се “провежда политика” (5.1/b).

Решение: Определете своите критерии за провеждана политика...

Изследвайте – има ли обратна връзка там, където тя е необходима

Пример: Трудно се одитира ангажираност чрез “постигане на целите” (5.1/c).

Решение: Проверете дали се отчита постигането на целите с използване на измерителите им и, ако има случаи на отклонения, дали след това произтичат навременни управленски действия – вземане на решения, контрол и т.н.

Съпоставяйте плановете и програмите с техните резултати и отчети

Пример: Трудно се оценява ангажираност чрез “осигуряване на ресурси” (5.1/e).

Решение: Проверете дали плановете и програмите имат ресурсна част и дали предвидените в тях ресурси са били пълно и навременно осигурени и усвоени.

5.2 ОРИЕНТАЦИЯ КЪМ КЛИЕНТА

Търсете връзка на одитираното изискване с други – свързани изисквания

Пример: Ако търсите дали са осигурени условия за определяне и изпълнение на клиентските изисквания... (5.2)

Решение: Проверете как се изпълняват изискванията по раздел 7.2.1 и какви резултати дава изследването на удовлетвореността на клиентите – 8.2.1.

Може да е подходящо да се потърси връзка и с елементи 6.3, 6.4, 7.5.1 и други..

5.3 ПОЛИТИКА ПО КАЧЕСТВОТО

Разкрийте управленската логика на общия мениджмънт.

Пример: Трудно ще се оцени дали “политиката е подходяща за постигане на предназначението на Организацията” (5.3/a)

Решение: Щом въвеждането на система е “стратегическо решение” на една Организация, то Политиката трябва да следва (да кореспондира) с общата стратегия за развитие и така да бъде инструмент за реализирането ѝ.

Пример: Трудно ще се оцени дали “политиката осигурява рамка за определяне и преглед на целите” (5.3/c).

Решение: Трябва да се убедите, че с постигането на целите се подпомагат провеждането и реализирането на политиката. Между цели и политика трябва да има ако не пряка, то поне доказуема чрез управленската логика връзка.

Разкрийте връзката на добрите практики с постановките на политиката

Пример: Трудно се оценява дали “политиката е разбрана” (5.3/d).

Решение: Политиката е разбрана тогава, когато хората могат, разказвайки за добрите си практики или проблемите си, да съзнават и да посочат смисъла им в светлината на постановките на политиката.

Ползването и на най-груби критерии е по-добро от субективната преценка

Пример: Оценката дали “политиката е прегледана за актуалност” може да подведе към субективизъм. Недостатъчно е извод за съответствие да се прави само въз основа на запис-изявление в протокол от преглед на ръководството, че “политиката е прегледана и е призната за актуална” (5.3/e).

Решение: По-добре е да се търсят писани или устно обяснени мотиви, които да подкрепят заключението за актуалност с изводи по набелязани критерии.

5.4 ПЛАНИРАНЕ

Изяснете механизмите за целеполагане към равнища и функции

Пример: Лесно е един да твърди, а друг да приеме на голо доверие, че целите по качеството, установени на едно равнище или функция, са “сведени” (5.4.1)

Решение: Механизмът за целеполагане чрез “свеждане” трябва да е по-ясно видим, макар и най-общо – без детайли.

Цел по качеството, установена на равнище/функция, може да е “сведена” чрез:

- “копиране – едно към едно” на фирмена цел (търговска, развойна...);
- взаимстване (пряко или с доразвиване) на елемент от фирмена цел;
- формулиране на своя собствена цел, подкрепяща фирмена цел...

Разберете и приемоте същността на разнообразието при измерителите

Пример: Грешка е да се търсят само количествени измерители на целите (5.4.1).

Решение: Ще приемем, че в различни случаи ще са подходящи различни мерки:

- количествени – с числа (често се мисли, че само числата са измерители);
- качествени – мерките са равнища на степени – “ниско”, “средно”, “високо”;
- “векторни” – те са само за посоката на резултат или тенденция, изразени чрез мерки от типа “расте”, “намалява”, “без промяна”...

“Всеки одитор да си знае системата !” (перифраза на банална поговорка)

Коментар: Ако одиторът се замисли сериозно дали ръководството е осигурило условия за планиране на СУК (5.4.2/a), лесно ще каже “Да!” само като види, че има цели и че са определени процесите. Но, ако въпросът е дали са осигурени условия да се запазва СУК при промени в нея (5.4.2/b) – нещата не са толкова безспорни. Трябва да се изясни, поне приблизително, за кои видове “промения” става дума и що е “цялост” на системата. Налага се в Наръчника тези понятия да са разтълкувани (те за всяка фирма може да са различни) – само тогава ще е възможен вътрешен одит с по-точно изработени констатации и заключение.

5.5 ОТГОВОРНОСТИ, ПРАВА И КОМУНИКАЦИИ

Не спирайте там, където свършва стандарта (или “Одитирам те дотук”)

Пример: Искат се “определени и обявени” отговорности и пълномощия (5.5.1).

В Япония и Германия това е предостатъчно, щото определените и обявени отговорности ще бъдат поети и ще се “носят”. В България това не е точно така, понеже българинът не е японец или германец и при него процесите, чрез които осъзнава, че трябва да отговаря за нещо, са усложнени и омотани в мъгли. Често противодействието на собственото мнение по някой въпрос корозира напълно императива на висшето ръководство, а то пък лесно се примирява...

Решение: Изобщо не е важно, че отговорностите са определени и обявени – това винаги го има. Убедете се, че те са поети и се “носят”, чрез съвсем прости въпроси, съставени точно въз основа на обявените отговорности и пълномощия.:

Не одитирайте работата на представителя на ръководството. Опасно е !

Проблем: Ако сте вътрешен одитор и ПР е член на висшето ръководство, няма да е умно да ходите при лъва, да го карате да си покаже зъбите, а после да му пишете несъответствие, че не ги е мил. Тръгне ли на лов, ще ви глътне (5.5.2).

Решение: Нека в екипа за вътрешния одит се включи и външен одитор...

Забравете буквата на стандарта. Вижте в лице нещата от живота

Проблем: Дали има на света одитор, който да се закълне с най-тежката клетва, че е одитирал пълноценно и съвестно дали са осигурени “подходящи процеси” за комуникация и да се е уверил в това, че висшето ръководство е убедено, че се “осъществява общуване” по повод “ефективността на системата” (5.5.3).

Решение: Просто поговорете с хора... С най-различни хора и с повече хора. Примирете се, че заключението ви ще е донякъде субективно, но ще е по-скоро вярно. Щом сте одитор от фирмата и вие сте клиент на вътрешни комуникации.

5.6 ПРЕГЛЕД ОТ РЪКОВОДСТВОТО

Задайте си въпроси “Защо” и надникнете отвъд написаното в стандарта

Пример: Изисква се да се правят прегледи на СУК “на планирани интервали”. Някои одитори се втрещават в планираните интервали и се успокояват само ако видят лист с написани дати за три години напред. Една СУК съответства на стандарта и е ефективна толкова повече, колкото тези интервали са по-чести от планираните. Въпросът е наистина ли е важно и точно ли да се спазват планираните дати? Нека си ги има планираните интервали, но по-интересно е дали са се случвали извънредни прегледи на СУК, по какви поводи и т.н. – има ли ги, по-вероятно е системата да работи, да “съответства” и да е “ефективна”!

Професионалистите броят до седем – не дай Боже числото да е друго !

Коментар: Входните данни за преглед от ръководството трябва да са в седем посочени в стандарта теми (5.6.2/a-g) и всяка една “съдържа информация”. Ясно е – ако ги има написани тези входни данни, те може да са в един документ със седем точки или в седем документа. И не е нужно да ги четем. Един поглед на написаното и вече имаме извода “съдържа” или “не съдържа” информация”. Грубо казано – одитът ни по тази точка може да приключи като преброим до седем. По подобен начин формално може да се оцени един Наръчник на СУК (4.2.2) – той пък трябвало да съдържа три неща... Ако има четвърто – то вече било излишно и може да чуete от професионалиста “Вашият Наръчник е много дебел!”. Но нека не се подвеждаме – както се казва “Тези неща ги правят само супер професионалисти или пълни идиоти! Моля, не правете това у дома си!”.

Препоръки: Да си представим съответствието също в стил “седем точки” така:

- a) *“резултати от одити”* – нека разбираме не само вътрешните одити, но и тези от втора и от трета страна, плюс всякакви видове проверки и инспекции, включително от трета страна, засегнали системата и фирмата;
- b) *“обратната връзка от клиенти”* – нека обхваща не само непосредствените, но и крайните клиенти. А защо не и вътрешните клиенти...
- c) за *“протичане на процесите и съответствие на продукт”* може да се даде много, а може и малко информация. Може всяка година тази информация да е различна по обем и структура на представяне. Колкото по-голяма е свободата на представяне, толкова по-голям е рискът тя да бъде формална и толкова е по-трудно да се съпоставят изводите от различни прегледи. Това ни насочва към решение за процесите и продукта да се докладва по замислена схема;
- d) за *“състояние на превантивните и коригиращите действия”* нека да не се докладва само като статистика – колко на брой и т.н., а се стигне и до оценки за размер на предотвратени загуби, разпределение по функции и звена и други интересни сечения, чрез които ще генерират интересни изводи;
- e) за *“последващи действия, свързани с предходни прегледи”* нека говорим по два начина: единият е “неизпълнени действия – проблеми – причини – решения – контрол по изпълнението”, а вторият “изпълнени действия – ефект – изводи”;

f) ако понятието *“планирани промени, засягащи СУК”* е изяснено (коментар за 5.4.2/b, вж. горе), прегледът тук ще се развие пак в две части: “няма промени” и “има промени – съдържанието ѝ – решения как да се запази цялостта на СУК“;

г) *“препоръки за подобрения”* – смята се, че те могат да бъдат всякакви – и то си е така, но все пак е съвсем логично очакването, че ще бъдат формулирани препоръки точно във връзка с предходните шест теми, обсъдени на прегледа.

Какво друго трябва – психология на одита на висшето ръководство

Ако потърсим в Интернет всички материали с ключова дума “психология на одита”, се появяват около 2370 документа. Ако ограничим търсенето до “страници от България” и “страници на български език”, глобалната мрежа е безпомощна пред желанието да открием информация – там няма нито един сайт, документ или друг тип източник, пряко свързан с проблемите на одита, погледнати през методологията на психологията като наука. Означава ли това, че въпросите, които одиторите обикновено пропускат да обсъдят **преди**, но за които винаги се сещат **след** провеждане на вътрешен одит, са извън нужната психологическа подготовка и компетентност на вътрешните одитори?

Същественият проблем при одитиране на висше ръководство, от гледна точка на психолога, е т.нар. “комплекс пред авторитета”. Тая нормална реакция спрямо статуса в организационната йерархия има нашенска психонационална окраска. Затвърждаваната с десетилетия бюрокрация и умишлено налаганата дистанция между отделните етажи на фирмената власт все още поддържат организационни “ценности” и нагласи, несъвместими със съвременните модели на управление. И все пак, дори пречупени през българската народопсихология, измеренията на вечното противостояне “ръководител – подчинен” са обект на постоянен анализ от страна на психолози и социолози. В техния частен аспект, като одитиране на висше ръководство, психологията има с какво да се намеси.

Ето няколко тактики, които биха допринесли за по-успешно постигане на целите на одиторското интервю по време на вътрешния одит.

1. Акцент върху проблема (темата), а не върху отношенията

Вътрешният одит променя установения служебен статус на участниците в него, възлага им нови роли и свързани с тях изисквания към поведението им. Като че ли одитът обръща посоката на влияние: водеща роля има служителят-одитор: той наблюдава, задава въпроси, констатира, прави заключения относно дейността на висшето ръководство. Възможно е подобна промяна на ролите да доведе до “конфликт на статусите”. Също е възможно, въпреки произтичащата от задълженията водеща роля на одитора, той да не успее да преодолее своя “страх от авторитета”. Ето защо, най-големите усилия трябва да се насочат към акцентирание върху проблема (темата), въпросите, на които трябва да бъдат изяснени, а не върху отношенията “ръководител – подчинен”.

2. Умения за задаване на въпроси и активно слушане

Разликата между задаване на въпроси и слушане е, че в първия случай одиторът сам определя от каква информация се нуждае, а във втория задава въпроси само относно информацията, подадена от одитирания. Да се държи “златна среда” между задаване на въпроси и активно слушане не е лесно, ако

одитираш висш ръководител. Една крайност, дължаща се пак на затвърдения йерархичен статус на двете страни, е пасивно, граничещо с отегчение слушане на безкраен шефски монолог. Тук ще помогнат списък от въпроси и стриктен разчет на времето на интервюто. Липсата на условия за пълноценен диалог също може да е проблем поради обичайно ограниченото време на шефовете и възникващи внезапни ангажименти. Едно предварително поискано разрешение за начало на интервюто, дори при уговорена вече среща, ще предотврати един забързан, повърхностен и прекъсван от странични проблеми диалог.

3. Стил на ръководство и комуникация

Управленският стил произтича не само от естеството на дейността на организацията, но и от личността на самия ръководител. Терминологията и стилът на аргументиране трябва да съответстват на стила на одитирания. Наред с правилото, че най-разбираемият език за ръководството е езикът на числата, “шумът” в комуникацията може да се преодолее и чрез използване на средства, отговарящи на типичния или предпочитан работен стил на този шеф. При ръководител, ориентиран към производството, задачите и резултатите, ще е по-подходящо да се използва езикът на графиките, изчисленията, таблиците. При ръководител, ориентиран към служителите и загрижен за благополучието им, най-подходяща е комуникационна стратегия, която е насочена към хората.

4. Ако и това не помогне – сменете ракурса

Независимо от културна, национална и психологична почва на комплекса пред авторитета, това че си обясняваме явлението, не винаги дава възможност да се борим с него. Една последна стратегия към проблема е поглед през друг ракурс. Почти всеки шеф е подчинен на друг, по-висок шеф. Ако си представим по-високото йерархично ниво, на което одитираният шеф би имал “комплекс пред авторитета”, това може да възвърне увереността на вътрешния одитор и да постави диалога на по-балансирана и обективна комуникационна плоскост.

Всички тактики и съвети относно психология на одита са само елемент от компетентността на вътрешния одитор. Понеже е обект на постоянно развитие и обогатяване, одиторската компетентност е благотворно поле за разсъждения и бъдещи препоръки. И все пак, като резултат от настоящата конференция, документите, свързани с “психология на одита”, ще станат с един повече