

## KOMPETENTNOST AUDITORA I KONSULTANTA QMS

## COMPETENCE OF AUDITOR AND CONSULTANT QMS

Sead Jahić, dipl.ing.maš.  
Consulting "IDEA-Co"  
Gračanica

**Ključne riječi:** Kompetentnost , auditor , konsultant , procesni pristup

### REZIME

*Ako neka od certifikacijskih kuća školuje menadžera/auditora QMS i dodjeli mu zvanje externog/certifikacijskog auditora, velika je vjerovatnoća da će isti postati i konsultant za QMS.*

*Malo ili nikako se ne uzima u razmatranje činjenica da su u pitanju dva različita zanimanja. Kriteriji imenovanja auditora su postavljeni standardom i pravilima certifikacijskih kuća. Konsultantski rad se mjeri samo brojem certificiranih klijenata. Problem se ogleda u tome što auditori "utvrde" činjenično stanje i imaju veoma mali uticaj na strukturu sistema. Za razliku od njih , konsultanti, bar u našim uvjetima , imaju odlučujući uticaj. Ovaj rad razmatra metode vrednovanja i uporedbe navedenih djelatnosti.*

**Key words :** Competence , auditor , consultant, process approach

### ABSTRACT

*If a company which is authorised for certification, train and educate a manager/auditor QMS and decree him as external/certification auditor, there is a strong possibility that he will also become a consultant for QMS.*

*It has been slightly or not at all considered the fact that these are two completely different occupations. The criteria of appointment of an auditor are within settled standards and rules of certification companies. The consultant's work is measured only by the number of certificated clients. The problem is that auditors ratify the factual situation and have very low influence on the system structure. On the other side, the consultants, at least in our conditions, have crucial influence. This work considers the methods of valuation and comparisons of mentioned activities.*

### 1. UVOD

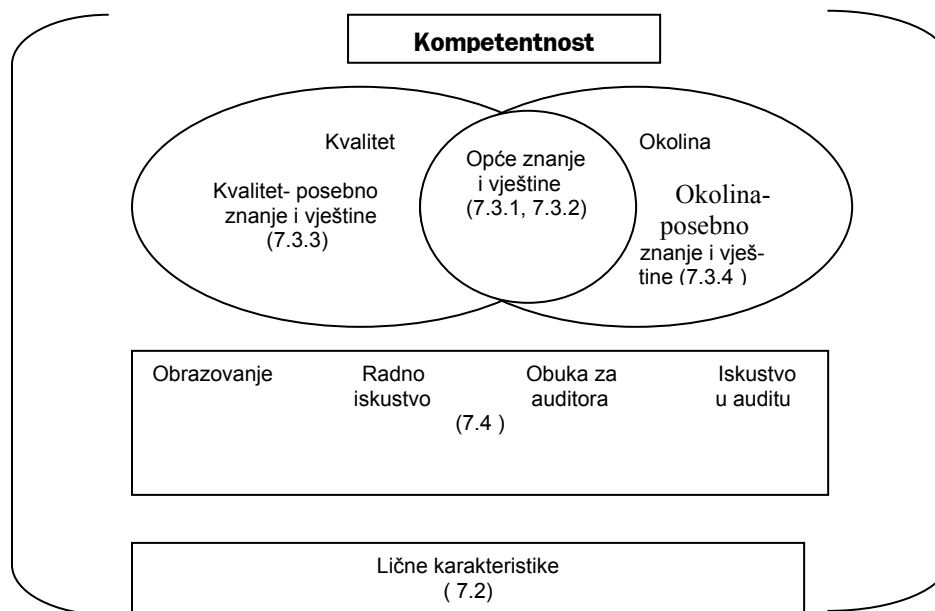
Okosnica ovog razmatranja je uloga konsultanata i auditora kod primjene sistema upravljanja kvalitetom (QMS), zasnovan na zahtjevima standarda ISO 9000:2000.

Nesrazmjera između pozicije u kojoj se nalaze naše organizacije (proizvodne i uslužne) i stepena na kome se nalazi nauka o menadžmentu je dovela do toga da smo u razmatranjima stigli do TQM-a a u praksi imamo ogromne probleme sa Osiguranjem kvaliteta (QA). Nazive poglavlja smo uskladili sa Novim pristupom a , suštinski smo dobrim dijelom u pristupu iz 94-te godine.

## 2. KOMPETENTNOST AUDITORA

### 2.1. Osnovni zahtjev kod izbora auditora

Kompetentnost auditora je definirana internacionalnim standardom ISO 19011:2002 , koji će uskoro biti preuzet i u BiH. Osnovni koncept kompetentnosti je dat na slici 1.



Slika 1. Kompetentnost auditora

Povjerenje i pouzdanost u procese audita zavisi od kompetentnosti onih koji provode audit. Ova kompetentnost se temelji na dokazivanju :

ličnih karakteristika opisanih u 7.2 ;sposobnosti za primijenu znanja i vještina, stečenih kroz obrazovanje, radno iskustvo, opisanih u 7.3;obuke auditora i audit iskustvo opisano u 7.4.

Neka znanja i vještine opisane u 7.3 su zajednička za auditore sistema upravljanja kvalitetom i sisteme okolinskog upravljanja, a neka su specifična za auditore pojedinih disciplina.

Auditori razvijaju, održavaju i poboljšavaju svoju kompetentnost putem stalnog profesionalnog razvoja i redovnih učestvovanja u auditima .

Auditori moraju imati znanje i vještine u slijedećim oblastima:

- a) Auditni principi, procedure i tehnike
- b) Menadžment sistem i upućivanje na referentne dokumente
- c) Organizacione situacije: da omogući auditoru da razumije suštinu organizacionih operacija
- d) Primjenjive zakone, propise i drugi zahtjevi relevantne za djelatnost

### 2.2. Referentni nivo izbora auditora

Nova metodologija auditiranja je razvijena da bi povećala korist internih audita. Bazirana je na standardu ISO 9001:2000. Metodologija se fokusira na najviše rukovodstvo i specifične ciljeve audita koje je ono postavilo. Konrad Scheiber, CEO vodećeg austrijskog certifikacijskog tijela OQS je autor ove nove metode. On je direktan učesnik nastanka standarda serije ISO 9000:2000

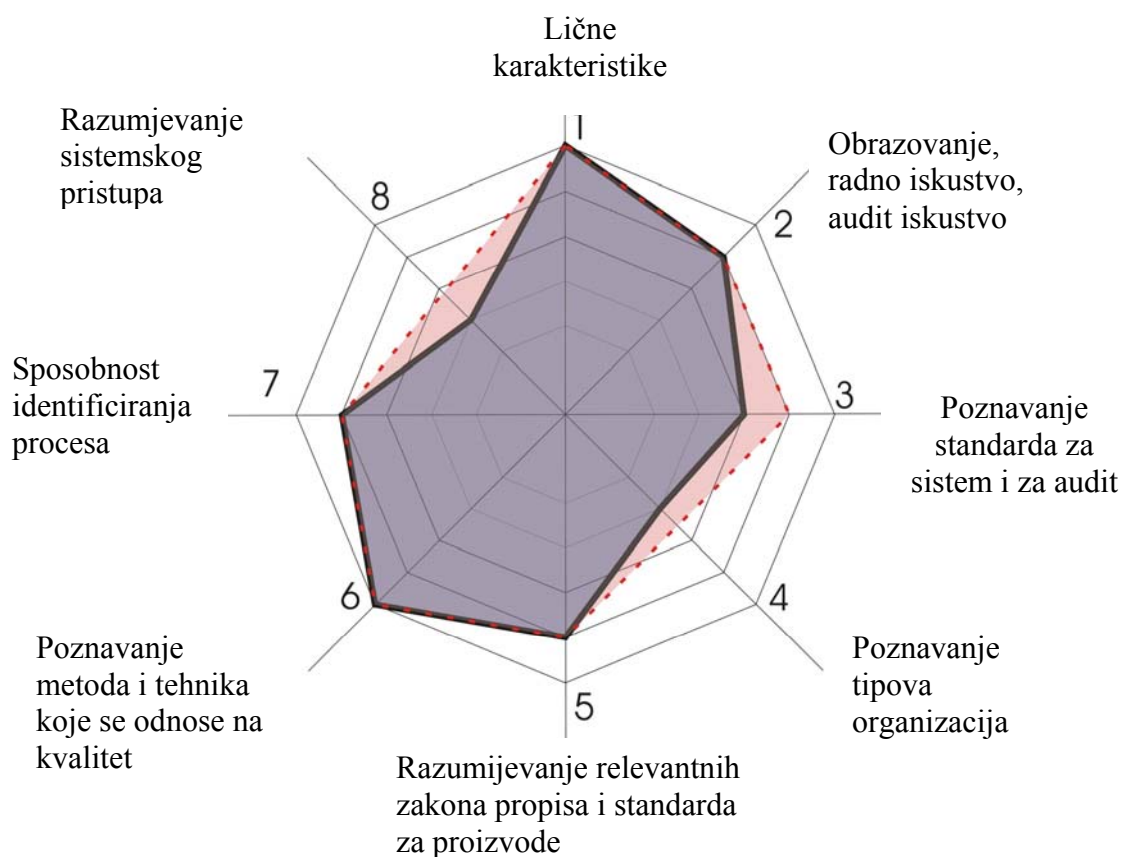
Tabela 1 .Nova metoda auditiranja

KORACI	PRATEĆE AKTIVNOSTI	KORISTI
Razjašnjenje početnog stanja/svrhe audita	Definisanje ciljeva audita, uzimajući u obzir zahtjeve i svrhu audita. Koristiti standardizovane audit programe	Pravila igre su definisana na početku. Auditni partneri odlučuju da li će se uzeti u obzir samo prilagođeni standardi ili takođe i sistemski uticaji.
Rasprava o viziji, misiji, politici i strategiji organizacije	Primjena usvojenog okvira ciljeva	Sistematična izrada audita I sistema ciljeva. Sistemski orijentacija je osnova audita
Definiranje sistema prioriteta zajedno sa auditima	Korištenje "normograma" obilježavanje mreže sa, ne više od 5 blokova i procesa	Opisan fokus najvišeg rukovodstva , može biti sistematično praćen tokom cijelog auditnog procesa
Auditiranje procesa, uzimajući u obzir trajne zahtjeve i ciljeve audita	Sistematično uključivanje uzajamnog dejstva sa drugim procesima i blokovima	Umjesto slijedećih pitanja na standardne zahtjeve, neprekidan auditing sistemskih uticaja u vezi sa organizacijskim ciljevima
Trenutno označavanje snaga i slabosti u "normogramu"	Prepoznavanje i ilustracija klastera	Snage i slabosti vezane za sistem, predstavljene putem mreže
Planiranje i izvođenje auditnih razmatranja	Osiguranje kompletnih audit prioriteta i zahtjeva	Svaki zahtjev spojen sa procesom i elementima
Prezentacija rezultata audita	Pripremanje snage-slabosti profila i poređenje sa ciljevima audita	Subjektivna opažanja zamjenjena preko objektivnih pokazatelja, njihova korelacija sa ciljevima audita mogu se lahko identifikovati
Izrada Audit izvješta, uključujući prioritete aktivnosti za poboljšanje	Upotreba standardizovane strukture izvještaja	Najviše rukovodstvo može lahko identificirati iskaze auditnog izvještaja i može kombinovati rezultate i njihove međurelacije sa organizacijskom strategijom

Generalno, ciljevi audita mogu biti: Provjera usklađenosti, Poboljšavanje procesa, motiviranje saradnika, podizanje efikasnosti procesa.

### 2.3. Karakteristike kompetentnosti auditora

1	2	3	4	5	6	7	8
Etičan bez predrasuda diplomatičan, istrajan, odlučan, samopouzdan	Nivo obrazovanja i iskustva kao izvor znanja i vještina	Standardi za QMS za Audite Principi terminologija	Sposobnost prepoznavanja organizacione strukture tipa i veličine organizacije	Razumijevanje relevantnih zakona , propisa i standarda za proizvode i procese	Sposobnost prepoznavanja metoda za mjerenje i unapređenje procesa	Sposobnost identificiranja procesa i razumijevanja karakteristika	Sposobnost identificiranja "proizvoda procesa" i krajnje upotrebe
85%	80%	80%	40%	60%	60%	60%	40%



Slika.2. Ocjene osobina auditora QMS

#### 2.4. Ocjena auditora

Korak 1- Identificirati lične karakteristike, znanje i vještine za zadovoljenje potreba programa audita;

Korak 2- Odrediti kriterije ocjene;

Korak 3- Izbor odgovarajućeg metoda ocjene

Korak 4- Provesti ocjenu

Tabela 2. Metode ocjene auditora

Metode ocjene	Ciljevi	Primjeri
Preispitivanje zahtjeva	Provjeriti biografiju auditora	Analiza zapisa o obrazovanju, obuci, zaposlenju i audit iskustvu
Pozitivne i negativne povratne informacije	Obezbjediti informacije o tome kako je ocjenjen učinak auditora	Pregledati ankete, personalne reference, uvjerenja , pritužbe, ocjene učinka, preispitivanja od kolega
Intervjui	Ocjeniti lične karakteristike i vještine komuniciranja, provjeriti informaciju, ispitati znanje i pribaviti dodatne informacije	Neposredni i telefonski intervjui
Posmatranje	Ocjeniti lične karakteristike i sposobnost za primjenu znanja i vještina	Spisak funkcija, prisustvovanje auditima, učinak na poslu
Testiranje	Ocjeniti lične karakteristike, znanja i vještine i njihovu primjenu	Usmeni i pismeni ispiti, Psihometričko testiranje
Preispitivanje nakon audita	Obezbjediti informacije ako direktno posmatranje nije moguće ili prikladno	Preispitivanje audit izvještaja i razmatranje sa klijentom audita, organizacijom koja je subjekt audita, kolegama i sa auditorom

### 3. KOMPETENTNOST KONSULTANTA

#### 3.1. Osnovni zahtjev kod izbora konsultanta

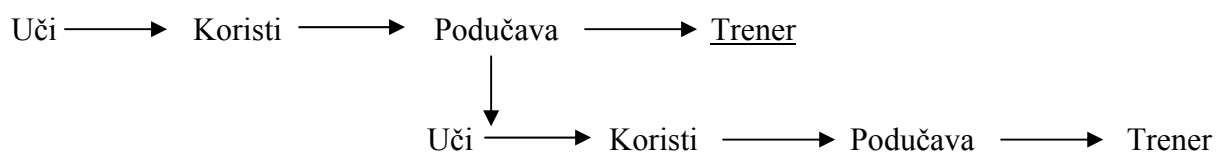
Evropska organizacija za kvalitet (EOQ) je objavila harmoniziranu shemu za lica koje se bave sistemom upravljanja kvalitetom. Shema obuhvata 19 različitih kategorija:

od EOQ Quality operatora do EOQ Management System Consultant. Dati su detaljni zahtjevi za svaku kategoriju, osim posljednje.

Prema istraživanjima "Udruge poslovnih savjetnika Hrvatske", odlučujući elementi za izbor konsultanta su:

- Poznavanje industrije / Specifične djelatnosti/ Poslovni trendovi
- Poznavanje metodologije/ Upravljanje kvalitetom / Softverski alati/
- Upravljanje odnosima/ Upravljanje projektima/ Sposobnost komunikacije

Mičo Jančev je izradio zanimljiv prikaz "Cascade training cykles":



Na kineskom jeziku "učenje" doslovno znači "neprestano izučavanje i primjena naučenog u praksi". Ali, jedan broj ambicioznih konsultanata je već uočio činjenicu da "Što jače prionete, sistem vam se jače opire". Zašto se to dešava. Jednostavno zato što veliki broj donešenih rješenja proizvodi efekat prebacivanja problema iz jednog dijela sistema u drugi dio sistema.

Konsultant ima složen zadatak da omogući distribuciju potrebnog znanja na tačno određene lokacije u tačno određenom trenutku. Pri upravljanju znanjem važni su identifikacija, analiza, primjena i validacija primjenjenog znanja.

#### 3.2. Referentni nivo konsultanta

U praktičnom priručniku Pradeep Kumar Mathura je dat model određivanja kompetentnosti zaposlenog. Široke lepeza zahtjeva za kompetentnost zaposlenog nam može poslužiti kao osnova za postavljanje nivoa kompetentnosti konsultanta.

Nivo konsultanta ne bi smio biti niži od gornjeg zahtjevanog nivoa zaposlenih.

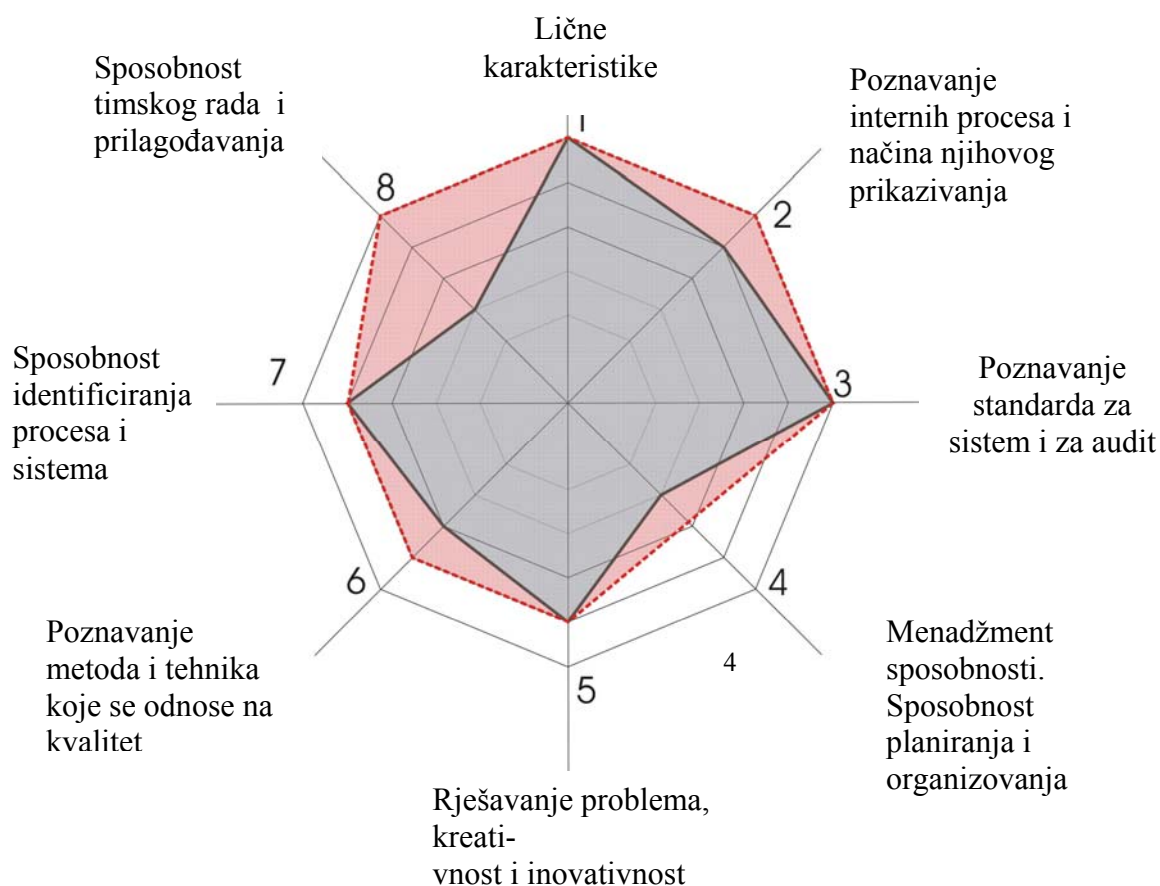
Tabela 3. Određivanje kompetentnosti zaposlenog

LOGO Co	ORGANIZACIJA		Doc.No QMS-6.2.2-1				
	6. Upravljanje resursima		Rev.				
	Procedura za osiguranje kompetentnosti		Datum:				
OBRAZAC ZA ODREĐIVANJE KOMPETENTNOSTI ZAPOSLENOG							
Ime i prezime:			Šifra mjesta:				
Funkcija:			Naziv Procesa:				
Rang:			Datum ažuriranja:				
R.br.	Faktori kompetentnosti	Izmjerena obilježja za svaki nivo kompetentnosti					
		1	2	3	4	5	6
1	Kvalifikacija i iskustvo						
2	Područje ekspertize						
3	Profesionalno i tehničko znanje						
4	Komercijalno ili poslovno znanje						

5	Poznavanje internih procesa, procedura ,produkta						
6	Donošenje odluka i inicijativa						
7	Menadžment, sposobnost planiranja i organizovanja						
8	Pismena i verbalna komunikacija						
9	Interpersonalni odnosi i timski rad						
10	Matematička sposobnost						
11	Logika i rasuđivanje						
12	Rješavanje problema						
13	Kreativnost i inovativnost						
14	Vještina u informac. tehnologiji						
15	Fizičke i manuelne vještine						
16	Rukovodilački kapacitet						
17	Snalažljivosti koje se kontrolišu						
18	Specijalne zahvalnice/nagrade						
IME OCJENJIVAČA:		POTPIS:					
Izdanje br. 1		Datum izdanja:			Strana 1 od 1		
Pregledao:				Odobrio:			

### 3.3. Karakteristike kompetentnosti konsultanta

Na osnovu gore postavljenog zahtjeva organizacija treba da postavi kao granične uslove traženog nivoa konsultanta. Takođe konsultanta treba da ih ponudi kao svoju strategiju kod nastupa u organizaciji.



Slika 3. Ocjena osobina konsultanta za QMS.

1	2	3	4	5	6	7	8
Otvoren Etičan Spreman na učenje Diploma- tičan Istrajan, Odlučan, Samopouz- dan	Sposobnost prepoznavanja procesa metoda prikazivanja mjerjenja i unapre- đenja	Standardi za QMS za Audite Principi terminolo- gija. Poznavanje zakona propisa i st- andarda za proizvode	Menadž- rske vještine prepozna- vanje organizacio- ne strukture Sposobnost za Projekt menadž- ment	Razumijeva- nje relevantnih zakona , propisa i standarda za proizvode i processe	Poznavanje metoda i tehnika kao: FMEA, Cpk Pareto QFD BSC Ishikava Benchmark TPM SWOT anal.	Sposobnost identific- iranja procesa i proizvoda procesa. Unapre- đenje procesa	Metode komunici- ranja Metode integri- ranja Razvoj kadrova Motivacija
85%	80%	80%	40%	60%	60%	60%	40%

#### 4. REFERENCE

- [1] ISO 19011 internacionalni standard. Radni prevod UNIS INSITUT & IDEA-Co
- [2] European Organization for Quality Secretary General 3 rue du Luxembourg, Personnel Registration Scheme, /www.oeq.org/
- [3] Konrad Scheiber, Novi metod auditiranja , OVQ- Austrija, diskusija na web site-u
- [4] Udruga poslovnih savjetnika (UPS) Hrvatska, publikacija ,svibanj 2003. BAS Program
- [5] Mičo Jančev, ISO 9000:2000, Za mali biznis, mart 2003. BAS Program
- [3] Pradeep Kumar Mathur, Implementing ISO 9001:2000, Vikas publishing PVT LTD, New Delhi

