

## Audit naruby



*Dopřejte si AUDIT NARUBY. Nový audit kvality představuje jiný pohled na systém podnikového řízení a důležitou motivaci pro manažery, kteří jsou při auditech ISO nespokojeni s recitováním směrnic a příkazů či opakovaným memorováním postupů.*

Na hodnocení fungujícího podniku je vhodnější, používá-li auditor normu ISO 9001 pozpátku, takový audit naruby. V podnicích, které neměří svou výkonnost, si auditor s manažery nemá o čem povídat. Audit na úrovni managementu je neproveditelný. Auditor může ráno začít šálkem kávy a studovat první dvě tři hodiny dokumentaci, ale o to přeci nejde. Musí vzbudit zájem managementu, být pro manažery atraktivním partnerem: ptá se, čeho organizace dosáhla, jakou k tomu zvolila cestu. Příklady otázek, které auditoři [NQA](#) kladou při auditu naruby:

- Předvedte, co jste za minulé období zlepšili! Co vás motivuje ke zlepšování?
- Jakým způsobem jste monitorovali a analyzovali data získaná od zákazníků?
- Nakolik jste spokojeni s kvalitou vašich produktů?
- Vysvětlete, jak se zabýváte příčinami nekvality a jak předcházíte problémům!
- Jak jste kvantifikovali množství neshodných výrobků a neshod v systému?
- Používáte ve správný čas správné techniky a nástroje zlepšování?
- Můžete doložit, že bylo zlepšování prováděno na správných místech?
- Co je nejdůležitější, abyste svou práci dělali správně?
- Co o kvalitě vašich produktů a s nimi souvisejících poskytovaných služeb tvrdí zákazník?
- Které požadavky a potřeby jste řešili, abyste se vyhnuli riziku jeho nespokojenosti?
- Kolik zaměstnanců prakticky každý den při své práci aplikuje cyklus P-D-C-A?
- Víte kdy a proč jste nedosáhli požadovaných výsledků?
- Jak jsou manažeři na všech úrovních řízení zapojeni v úsilí o zvyšování kvality?
- Opravdu na systému kvality a jeho dokumentaci nemusíte nic měnit?

V průběhu auditu si obě strany vyjasní přístupy k procesnímu řízení, především zvolená klíčová měřítko výkonnosti. Pak je možné ve společné diskusi přejít na plánování procesů a efektivnost řízení zdrojů, včetně způsobů manažerského rozhodování. A dokumentace? Ta zbude nakonec nebo pro případy, kdy si sami manažeři mají udělat jasno, například při delegování odpovědnosti a pravomocí.

Externí audit se především soustředí na získání informací, zdali je v celé organizaci porozuměno jejím cílům. Je samozřejmostí zapojení všech manažerů do pravidelného přezkoumávání vedením. Na vstupu jsou informace o naplňování strategických či krátkodobých cílů, na výstupu náměty pro nasměrování organizace a její další rozvoj. Auditor neočekává, že cíle kvality jsou statické. V dnešní překotné době bývají cíle revidovány v souladu s proměnlivými požadavky podnikatelského prostředí a požadavků na udržitelný růst organizace. Dobrý manažer má k dispozici validní data, kterými doloží své výsledky. Náměty k vedení manažerských auditů můžete řešit v diskusní skupině. Chcete si audit naruby vyzkoušet? Nebo se o něm [dozvědět více](#)? *Auditoři NQA pracují jinak, přesvědčte se.*



Milan Trčka, Výkonný ředitel NQA