

효과적인 품질감사를 위한 감사자의 자세에 대한 고찰 - A Study on the Auditor's Attitudes to Perform Effective Quality Audit -

김 영 세*
Kim, Young-Sea
박 건 우*
Park, Keon-Woo
박 상 필*
Park, Sang-Pil

Abstract

Quality audit is one of tools to evaluate the effectiveness and compliance of quality system. Quality system will be improved through quality audit. This paper describes the considerations such as audit team, audit process, audit checklist and auditor's communication skills to perform effective quality audit. The result of quality audit depends on the auditees attitudes. Thus, the auditor's manner is very important to gain a good audit result.

1. 서론

1.1 연구의 목적

품질시스템의 유효성과 적절성을 평가하기위한 방법으로는 경영검토(Management Review), 품질경향성분석(Quality Trend Analysis) 그리고 품질감사(Quality Audit) 이렇게 세 가지가 쓰이고 있다. 이 방법들 중에서, 본 연구에서는 품질감사만을 다루고자 한다. 품질감사란 품질활동 및 그 결과가 계획과 일치되는지의 여부 그리고 이들 계획이 효과적으로 실시되고 목표달성에 적합한 것인지의 여부를 결정하기위한 체계적이고 독립적인 조사를 말한다. 즉 품질을 확보하기 위해 수립한 품질시스템의 유효성과 적절성을 확인하는 중요한 요소로서 품질감사를 통하여 품질시스템을 평가하고 개선할 수 있는 것이다.

품질감사의 목적으로는 첫째, 품질시스템이 주어진 요건에 따라 개발되고 문서화 되었는지 확인한다. 둘째, 문서화된 품질시스템이 이행되고 있는지 객관적인 증거의 조사 및 평가를 통해 확인한다. 셋째, 품질시스템의 효율성을 평가한다. 넷째, 품질시스템과 부적합한 사항을 도출한다. 마지막으로 도출된 품질시스템과의 부적합사항에 대한 시정조치 이행여부를 확인한다. 이 모든 일련의 과정은 경영자의 경영검토 자료로도 쓰인다.

* 한국원자력연구소 품질기술실

품질감사의 종류로는 서비스 품질감사 (Service Quality Audit), 제품 품질감사 (Product Quality Audit), 공정 품질감사 (Process Quality Audit) 그리고 품질시스템감사 (Quality Systems Audit) 로 내종류가 있으며, 제품품질감사는 제품이 구매자에게 인도되기전에 수행하는 상세한 검사를 말하며, 덩치가 큰 제품인 경우에 전형적으로 실시되어 진다. 공정품질감사는 입력자료, 진행과정 그리고 제품과 같은 결과물이 요건에 정의되어진 절차를 따랐는지 확인하기 위해 검사하는 행위를 말한다. 이 감사는 작업의 진행과정, 작업자 그리고 기기들이 규정된 요건과 일치하는지를 확인하며, 또한 절차서, 작업지시서 그리고 공정 sheet 로 수립된 기기와 작업자를 통한 공정관리의 유효성과 적절성을 검사한다. 품질시스템감사는 조직전체를 검사하는 것으로 경영감사 (management audit), 시스템 및 절차감사(system and procedure audit), 운영감사(operational audit) 등으로 부르기도 하며 감사(audit) 대신 검토(Review) 또는 실사(survey)라는 용어를 사용하기도 한다. 품질시스템감사에는 내부감사와 외부감사의 두가지 형태가 있으며, 내부감사는 같은 회사내의 품질부서에서 회사내의 경영방법에 대해 그리고 외부감사는 계약자 또는 공급자에 대해 초점을 둔다.

이와 같은 방법으로 수행되는 품질감사는 품질시스템을 평가하고 개선할 수 있는 훌륭한 도구이지만 잘못 수행되는 품질감사는 그저 형식적인 것으로만 끝날 수 있으며 피감사자에게 품질시스템에 대한 부정적인 인식을 심어줄 수 있기때문에 주의하여야 한다. 일반적으로, 감사 후 회의전까지는 감사자와 수감자가 서로 다른 생각을 가지고 있다. 따라서 수감자로 하여금 지적사항의 발생으로 하여 수치감을 갖게하여서는 안되고 오히려 지적사항으로 인하여 품질시스템이 더욱 개선될 수 있다는 긍정적인 생각을 갖을 수 있도록 감사자는 노력해야 한다.

본 연구에서는 어떻게 하면 품질감사를 성공적으로 수행할 수 있는지 고찰하였다

1.2 연구 방법

본 연구에서는 설계업무만을 수행하는 어떤 Engineering사에서 품질시스템 개선 및 교육효과를 높이기 위해 설계전문가로서 다른 설계분야의 팀장을 감사자로 내부 품질감사에 참여시켜 실시한 감사결과를 고찰의 대상으로 삼았다. 즉, 품질부서의 감사자 2명과 수감부서의 업무와 관련이 있는 다른 설계부서의 설계팀장 1명으로 구성된 감사팀이 발견한 부적합사항에 대해 감사팀의 감사결과검토시에 부적합사항에 대한 객관적인 근거가 없는것을 삭제시키면서 그러한 지적사항이 왜 발생했는지를 분석하여 품질감사를 효과적으로 수행할 수 있는 품질감사자의 태도를 결론으로 제시하였다.

2. 본 론

2.1 품질감사에 대한 ISO 9001 Code 요건

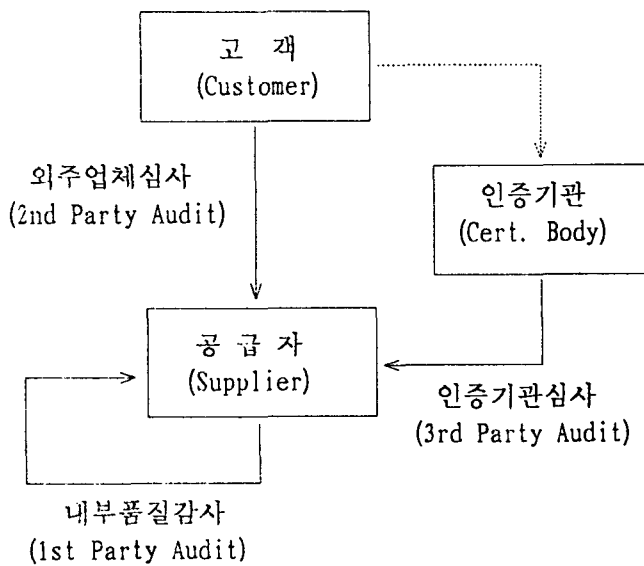
4.17 Internal quality audits

The supplier shall establish and maintain documented procedures for planning and implementing internal quality audits to verify whether quality activities and related results comply with planned arrangements and to determine the effectiveness of the quality system. Internal quality audits shall be scheduled on the basis of the status and importance of the activity to be audited and shall be carried out by personnel independent of those having direct responsibility for the activity being audited. The results of the audits shall be recorded (see 4.16) and brought to the attention of the personnel having responsibility in the area audited. The management personnel responsible for the area shall take timely corrective action on deficiencies found during the audit. Follow-up audit activities shall verify and record the implementation and effectiveness of the corrective

action taken (see 4.16).

이 요건의 핵심사항은 회사의 절차화된 관습 (Planned arrangement)에 대하여 검증하는데 있으며 감사방법과 그 결과의 처리에 대해 기술하고 있다. 그러나 품질감사의 실시와 그 준비 사항등에 대해서는 구체적인 방법이 제시되어 있지 않으므로 실제 업무에 적용하여 운영하는 데는 많은 어려움이 있다.

또한 품질감의 형식과 그 주체는 <그림 1>과 같이 동일조직에 의해 수행되는 내부품질감사, 상위 계약자에 의해 수행되는 외주업체심사 그리고 인증기관에 의해 수행되는 인증기관심사 나눌 수 있다.



<그림1> 품질감사의 형식

2.2 품질감사전 준비사항

품질감사를 수행하기 전에 감사를 실시하는 품질부서에서는 다음 사항을 준비하여야 한다. 품질부서에서는 품질감사가 체계적이 되도록 연간 감사계획과 특별감사계획을 수립하여야 한다. 감사계획 수립시엔 감사주기와 실시횟수를 결정하고 각각의 감사에 대한 목적, 감사의 종류 그리고 감사범위와 복잡성 정도를 정의하여야 한다. 또한 감사에 소요되는 기간, 수감조직 및 주요업무에 대해 수감 가능여부를 확인하고 적용문서 및 참조문서를 준비한다. 품질감사계획은 품질부서에서 자주적으로 수립되 감사에 소요되는 기간 및 실시시기에 대해서는 수감 조직과 협의하여야 한다.

감사팀 구성 : 감사팀원의 자질은 감사수행의 성과를 좌우하므로 신중하게 선택하여야 한다. 감사팀은 선임감사자 및 감사자로 구성되며 수감조직과 직접적인 연관이 없는 사람으로 감사자의 독립성을 요구한다. 필요한 경우, 해당분야의 전문가가 포함될 수 있다.

감사점검표 작성 : 감사점검표는 감사범위와 감사목적 그리고 감사시 중점확인사항을 염두에 두고 관련적용 문서를 기준으로 작성한다.

감사점검표의 종류

(1) 요구 조건형 : 주로 품질시스템 감사에 사용하며, 직용문서의 요구조건중 점검항목을 나열한다. 필요에 따라 별도 점검 주안점을 명시하고 감사자의 견해를 기록할 수 있는 여백을 두기도 한다.

(2) 공백 양식형 : 주로 업무의 절차를 확인하는 감사에 사용하며, 점검항목의 기록없이 감사자가 감사를 수행하면서 점검항목 및 점검결과를 기록한다.

(3) 질문 나열형 : 감사시 주로 어떤 특정제품이나 특정행위에 대한 점검시 이용되며 전반적인 감사점검표의 보충점검표로 이용한다.

(4) 절차서형 : 주로 감사에 경험이 없는 감사자 또는 특정 전문분야에 대한 감사 참여자가 감사를 원활히 할 수 있도록 점검항목에 대한 점검방법을 절차화하여 작성하며 세분화된 감사에 주로 이용된다.

(5) 표준형 : 감사의 종류, 범위, 대상에 따라 감사점검표가 작성되어 수행 되어온 사항을 보면 각 감사점검표 내용이 유사한 경우가 많다. 경험있는 감사자가 기 실시된 감사점검표 또는 경험을 토대로 감사의 종류, 범위, 대상에 따라 표준점검표를 작성하여 활용하는 것도 바람직하다.

이렇게 다섯가지가 있으며 점검표에 따라 감사를 진행할때 질문하는 방법은 수감자의 정서에 변화를 줄 수 있으므로 수감조직의 품질의식 수준과 감사의 종류에 따라서 점검표를 선택 또는 혼용하여 사용한다.

2.3 품질감사 절차

(1) 감사계획 및 일정 통보

대상 조직에 감사일정 및 제반사항을 통보하는 것이기 때문에 수감조직에서 통보사항을 검토하고 사정이 있을시엔 일정변경등을 요청할 수 있는 시간적 여유를 감안하여야 한다. 통보사항에는 감사일정, 감사자, 감사의 종류 및 범위, 감사의 목적과 적용문서 등의 내용이 포함되어야 한다.

(2) 감사 시작전 회의

감사 시작전 회의는 수감조직의 경영층의 주관으로 실시되며 업무에 지장을 주지 않는 범위에서 선임감사자에 의해 진행된다. 회의 참석자는 감사팀과 수감조직의 경영층 및 업무책임자로 한다. 회의의 목적은 상호인사, 감사 제반사항 그리고 감사일정에 따른 감사대상 부서의 협조체제 및 대화통로를 수립하는 것이다.

(3) 감사진행

감사는 미리 준비한 감사 점검표를 기준으로 동일사항이 중복되지 않게 예정된 계획에 따라 사실을 찾아 확인한다. 감사기간이 제한되어 있기 때문에 문제의 경중을 판단하여 진행하며 한가지에 대하여 많은 시간을 들이는 것은 바람직스럽지 못하다. 질문하는 방법 및 감사자의 예의는 수감자에게 미치는 영향이 크므로 주의를 요한다.

(4) 감사 결과검토

감사자별 점검이 완료되면 감사종료 회의 실시전에 감사팀은 점검내용을 검토하고 지적 내용을 취합, 분류하여야 한다. 감사중 발견된 부적합사항은 그 내용을 검토하여 중결함, 정결함으로 구분하고, 감사대상 부서에서 조사되어야 할 사항, 적절한 보완 대책 및 시정이 요구되는 사항을 정리하여 감사종료 회의시 협의토록 준비한다.

(5) 감사 종료회의

감사일정에 따라 점검이 완료되면 선임감사자의 진행으로 실시되며 회의 참석자는 감사 시작전 회의 참석자와 동일하게 한다. 회의의 목적은 감사결과에 대한 설명, 부적합 사항에 대한 시정조치 방법 및 완료 예정일 등을 협의하고 시정조치 및 감사결과에 대한 공식보고서의 발송등에 대해 언급한다.

(6) 감사 보고서작성 및 통보

감사종료 후 감사팀은 감사결과를 평가하여 감사보고서를 작성하여야 하며 부적합 사항에 대해서는 시정조치 요구서(지적보고서)를 작성하여 수감조직에 통보한다.

(7) 시정조치 검토 및 유효성 확인

부적합사항에 대한 시정요구를 받은 부서는 그에 대한 문제점을 조사하고 시정조치 계획수립 및 제발 방지대책을 검토하고 시정조치가 완료된 사항에 대해서는 협의된 기한내에 확인하여 감사조직에 회신한다. 감사팀은 회신내용을 검토하여 시정조치사항이 만족스럽고 조치사항에 대한 증빙자료가 첨부되어 별도 확인이 필요 없는 경우는 종결한다. 그러나 그렇지 못한 경우는 추가자료를 요청하거나 또는 불만족한 사항 및 추가 요구사항을 회신조직으로 통보하여 재 시정조치토록 하여 재검토하며 그 내용이 즉각적인 확인을 요하지 않을 때는 차기감사시 확인하여 처리한다.

(8) 지적사항의 종결

시정조치 사항이 만족한 것으로 평가 확인 되었을 경우 선임감사자는 확인 결과를 기록하여 시정조치사항이 종결되었음을 서명하고 그 결과를 품질부서 책임자에게 보고한다. 종결된 시정조치사항은 수감부서에 부적합 사항의 시정조치가 완결되었음을 통보하고 감사관련 기록을 일정기간 유지 및 보존한다.

2.4 감사자의 질문 방법

개방적인 대화는 품질감사에 있어 그 무엇보다 중요하다. 품질감사는 수감자 뿐만아니라 조직전체에 중요한 영향을 준다. 회사는 지속적인 감사에 대비해서 수감 전문가를 미리 지정해 놓기도 한다. 그래서 전문적인 수감자는 그들이 사용하는 표준 및 절차서에 대해 감사자보다 더 잘 알고 있다. 그들은 품질감사를 통해 개선하기 위한 기회를 어떻게 인지하는지, 관련된 조치를 어떻게 규정하고 실행하는지, 감사자와 진실되고 개방적인 대화를 어떻게 향상시키는지를 배운다. 수감자들은 어떤 질문에 대해 어떻게 대답하고 누가 대답할 책임이 있는지 잘 알고 있을 것이다. 간단히 말해, 품질감사는 참여자들에게 관찰할 것과 듣고 대화하는 기법을 향상시킬 기회를 제공한다. 효과적인 대화는 좋은 감사에 필수적이다. 왜냐하면 감사는 시정조치가 효과적으로 실행될 때만이 성공적인 것이다. 감사후에 수감조직은 시스템을 개선하기 위해 현상의 문제점과 잠재적인 문제점을 규명할 것이다. 품질감사의 수행은 수감자와의 대화가 거의 모두를 차지하고 있기 때문에 효과적인 대화기법을 익혀야 한다. 수감자에게 질문하는 방법으로는 세가지 즉, 개방형, 탐색형, 폐쇄형 질문방법이 있다.

(1) 개방형 질문

개방적인 질문은 대화를 촉진시키고, 수감자가 자유롭게 얘기할 수 있기 때문에 자세한 상황설명을 할 수 있다. 예를 들어 “이렇게~?” 등의 질문형태이며 이에 대한 대답은 설명적인 응답이 되어진다. 그러나 감사자는 수감자가 얘기하되 너무 지나치게 하지 않도록 해야하는 문제에 부딪히게 된다. 즉 “시간낭비”에 직면하게 되면, 정중하게 그러나 단호하게 본래의 취지대로 다시 대화를 되돌리 놓아야 한다. 이때, 수감자를 감정적으로 상처입게 하여서는 안되며, 의미있는 토론을 중단시키셔도 안된다.

(2) 탐색형 질문

탐색형 질문은 더욱 깊이 있는 정보를 찾아내기 위해 이미 진술된 내용을 추적해 가는데 사용되며 감사기술의 기초적인 방법으로 가장 많이 쓰인다. 이때 감사자는 탐정과 같은 접근을 피하도록 주의해야 한다. 감사자는 시스템에 대해 보다 잘 이해하고자 한다는 인상을 주어 수감자에게 호의적으로 보여야 한다. 이것은 수감자의 자발적인 참여와 진실한 자세를 이끌어 준다.

(3) 폐쇄형 질문

폐쇄형 질문은 특정의 사실들을 확인하기 위해 사용되며, 추가적인 질문이 필요한 경우엔 이런 방법의 질문을 피해야 한다. 일반적으로 “예/아니오”의 대답을 유도하며 대화를 종결시킬때에 사용한다.

감사자는 이중의 한가지 방법만을 고수할 수 없으며 세가지를 적절하게 혼용하여 품질감사를 이끌어가야 한다. 우선, 개방형 질문으로 넓게 이야기한 후 감사자의 판단에 따라 탐색형 질문으로 범위를 축소해 간다. 그리고 폐쇄형 질문으로 사실을 확인하는 과정을 거친다. 감사자는 “품질감사는 문제점만을 찾아내는 것이 아니다.” 라는 것을 명심하고 감사에 임하여야 한다. 긍정적인 감사가 되도록 하기 위해 우수한 사례를 찾아 칭찬하는 것을 아끼지 말고, 불합리한 것이 발견 됐을때 개선방안을 물어 스스로 생각할 수 있게 해 주어야 한다. 또한 수감자들로부터 나온 제안, 고안 등이 반영되도록 하여야 한다. 부적합 사항을 발견하지 못했다 하여 감사가 실패한 것이 아니며 모든 감사보고서에는 우수사례가 포함되도록 하여야 한다.

3. 사례연구

본 연구의 대상회사는 설계업무만을 수행하며 업무특성상 많은 부서가 서로 협조하여야 하였다. 그러나 예상외로 실제 운영에 있어서는 그렇지 못했기때문에 업무처리의 관행이 조금씩 달랐고 서로 감정이 좋지않은 경우도 있었다. 또한 품질감사에 참여한 설계팀장들은 설계업무에 대해서는 잘 알고 있었지만 품질감사자에 대한 교육을 받지 않았기에 무리한 지적사항도 발생했었다. <표 1>에서 알수 있듯이 총 부적합사항 58건중 개관적인 증빙자료가 없는것이 32건 발생하였다. 그중 서로다른 설계분야의 팀장이었기에 오는 관습차와 감사자 자질에대한 교육을 받지 못해서 오는 추측에 인한것이 많았으며 이 두가지를 합한것이 62.5%를 차지 하였다.

<표 1> 부당하게 지적된 부적합사항의 원인별 분류

원인	지적건수	백분율	비고
감정적	6	18.8	
관습차	8	25.0	
주관적	4	12.5	
추측	12	37.5	
기타	2	6.2	
합계	32	100.0	

4. 결 론

ISO code 에 따른 품질 시스템의 인증이 우리나라의 기업에 많이 정착되었으며 이제는 품질검사를 통해 시스템을 평가하고 개선점을 찾아 반영하는것이 보다 중요해졌다. 본 연구에서는 품질시스템의 유효성과 적절성을 평가하기 위해 수행하는 품질검사를 어떻게 하여 효과적으로 수행할 수 있는지를 고찰하였다.

품질검사의 결과는 수감자의 태도와 품질감사에 대한 인식에 따라 많이 달라질 수 있는 것이다. 좋은 결과를 얻기 위해서 수감자는 품질검사가 시스템을 평가하고 개선하기 위한 도구라는 것을 자각하여야 한다. 이러한 수감자의 인식은 품질감사자의 태도에 큰 영향을 받는다. 따라서 <표 1>과 같은 결과가 발생하지 않도록 본 연구에서는 감사자가 지녀야 할 태도 여섯가지를 아래와 같이 결론으로 제시하였다.

(1) 공명정대 및 감정이입 금지

감사수행중 감사자는 노출된 상황에 대해 담당자의 설명을 경청하여야 한다. 그 상황에 대한 감사자 개인의 의견을 표현할 수는 있지만 동정이나 인정, 묵인 등을 암시해서는 안된다. 특히 발견된 문제점과 관련하여 책임을 회피하거나, 내부 문제점 등을 감사자를 통하여 해결해 보려는 의도등이 보일수 있기 때문에 건전한 판단력을 가져야 한다.

(2) 감사대상조직의 관습 존중

감사자는 감사대상 조직의 업무 및 제반규정(작업시간, 작업복장, 점심시간 등)을 준수하면서 감사를 수행하도록 하며 감사대상 조직의 환경에 적응할 수 있도록 노력하여 친화관계를 유지하는 것이 바람직하다. 즉, 감사대상조직을 이해하려는 자세가 필요하다.

(3) 객관성의 유지

감사자는 감사대상에 대한 의식적인 객관성을 항상 유지해야 하며 객관성을 유지하기 위하여는 시행착오를 유발할 수 있는 자신의 선입관을 억제 또는 제거하도록 노력하여야 한다. 특별한 경우를 제외하고는 선례에 대한 개인의 주관은 감사대상 조직의 품질시스템에 대한 편견요인이 될 수 있는 사항이 대부분임을 명심하여야 한다.

(4) 추측은 금물

감사자는 객관성의 유지에 대해 담당자에 의한 추측, 암시, 선동 및 혼동되는 의견에 직면하게 될때 객관성을 잃지 않도록 하여야 하며 감사수행의 충실을 기하기 위해서 객관성 있는 문서나 증빙자료를 확보하는 것이 효과적이다.

(5) 비신사적인 행위배제

감사는 개인의 인격에 침해가 되는 행위가 되어서는 안되며 “지적만을 위한 집요한 추적” 이나 “지적을 유도하기 위한 의도적인 감사방법”을 이용하는 것은 올바른 감사수행방법이 아니다. 상기와 같은 권모술수의 감사방법은 감사수행의 가장 옳지 못한 형태이다.

(6) 불필요한 행동 배제

감사자가 감사수행 이외의 개인목적 등으로 감사대상 조직과 무관한 시설방문, 자료수집등은 올바른 행동이 아니다. 이러한 행동을 수감조직의 오해를 살 수 있으며 경계심을 유발시키기 때문에 품질감사에 큰 해가된다.

참 고 문 헌

- [1] 김영세, 난 알아요 ISO 9000, 가남출판사(1995)
- [1] 한국에너지연구소 부설 원자력안전센터, 품질보증감사요령서, 한국에너지연구소(1988)
- [2] ISO 9001, “Quality System - Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing”(1994)
- [3] Dennis R. Alter, “Evaluate Standards and Improve Performance With a Quality Audit”, *Quality Progress*, pp. 41-43.(1989.9)
- [4] Raphael Fiorentino, Michel Perigord, “Going From an Investigative to a Formative Auditor”, *Quality Progress*, pp. 61-65.(1994.10)
- [5] Edward A. Reynolds, “The science of Quality Audit and Evaluation”, *Quality Progress*, pp. 55-56.(1990.7)