

6

AUDYT WEWNĘTRZNY W DOSKONALENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

6.1 METODOLOGIA PRZEPROWADZENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Wraz z rozpowszechnianiem się znormalizowanych rozwiązań systemowych w dziedzinie jakości rozwijała się praktyka ich audytowania, co spowodowało konieczność ujednoczenia metodyki przeprowadzania audytów. Szczególnie ważne okazało się to w odniesieniu do audytów, w wyniku których następowało zarejestrowanie danej firmy w wykazie dostawców posiadających uwiarygodniony System Zarządzania Jakością zgodny z normami ISO serii 9000. Dlatego też Komitet Techniczny ISO TC 176 opracował w 1990 r. międzynarodową normę ISO 10011 Wytyczne do audytu systemu jakości. Norma ta została przyjęta przez uprawnione do głosowania komitety członkowskie ISO, a większość krajów europejskich wydała ją jako normę krajową. W 2002 roku (po nowelizacji norm serii ISO 9000) normę tę zastąpiono normą ISO 19011 *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub środowiskowego*, która to norma może być stosowana zarówno w odniesieniu do audytów jakości, jak i audytów środowiskowych.

W normie tej podano wytyczne dotyczące zasad audytowania, zarządzania programami audytów, prowadzenia audytów systemu zarządzania jakością oraz systemów zarządzania środowiskowego, jak również wytyczne dotyczące kompetencji audytorów systemu zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego.

Zamierzeniem wytycznych zawartych w normie jest ich elastyczność. Stosowanie ich może być różne w zależności od wielkości, charakteru i złożoności organizacji, jak również od celu i zakresu audytów, które będą prowadzone [6].

Audyt jakości jest procesem badania systemu w celu potwierdzenia zgodności z podstawowymi wymaganiami i doskonalenia. Pojęcie to definiowane jest w normie PN-ISO 9000:2006 [8] jako: *systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu* [9].

Audyt obejmuje metodyczne badanie danego elementu systemu lub jego całości w stosunku do modelu w celu określenia i uchwycenia odchyłeń oraz nieprawidłowości. Audyt rozumiany jest więc jako metodyczna ocena danej sytuacji związanej z wyrobem, procesem, usługą, wykonywane w obecności zainteresowanych jego przebiegiem, prowadzona według wcześniej ustalonych dyspozycji.

Literatura do najistotniejszych cech audytów zalicza [1]:

- systematykę – audyt prowadzony jest okresowo, stąd stanowi mechanizm ciągłego doskonalenia systemu;
- planowanie – harmonogram realizowanych audytów jest wynikiem określonej strategii w tym zakresie i ma charakter formalnego zapisu;
- niezależność – audyt prowadzony jest we wszystkich komórkach organizacyjnych, jednak przez audytorów rekrutujących się z różnych od audytowanego działów przedsiębiorstwa.

Norma PN-EN ISO 19011:2003 *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub środowiskowego* audyty jakości dziel na:

1. audyty wewnętrzne, nazywane czasami audytami pierwszej strony, które są przeprowadzane przez samą organizację lub w jej imieniu w tej organizacji na potrzeby przeglądu zarządzania oraz do innych celów wewnętrznych i mogą stanowić dla organizacji podstawę do zadeklarowania przez nią zgodności,
2. audyty zewnętrzne obejmujące audyty nazywane ogólnie audytami drugiej lub trzeciej strony, przy czym:
 - audyty drugiej strony są przeprowadzone przez strony zainteresowane organizacją, takie jak klienci, lub przez inne osoby występujące w ich imieniu,
 - audyty trzeciej strony są przeprowadzane przez niezależne organizacje zewnętrzne, takie jak te, które prowadzą certyfikację lub rejestrację na zgodność z wymaganiami ISO 9001, ISO 14001 lub innych norm.

Podstawowym zadaniem audytu Systemu Zarządzania Jakością jest systematyczne badanie celu, wdrożenia i skuteczności wybranych elementów systemu jakości. Cel systemu jest ustalony w dokumentacji dotyczącej jakości, np. w Księdze Jakości, procedurach. Audyt musi najpierw zbadać, jakie są cele systemu, następnie, czy cele te są zgodne z wymaganiami stosowanej normy. Audyt musi również ustalić, w jakim stopniu wdrożone przedsięwzięcia pozwalają na realizację celu systemu oraz czy wdrożone przedsięwzięcia są skuteczne do tego, co założono i odzwierciedlono w dokumentacji systemu. Należy pamiętać, że audyt jest próbką, więc bada tylko wybrane elementy systemu oraz w audycie wykorzystuje się tylko informacje oparte na faktach, czyli na tak zwanych dowodach obiektywnych, potwierdzonych, rzeczywiście istniejących, niezależnych od emocji lub uprzedzeń faktów.

Warto w tym miejscu także wspomnieć, że stawianie znaku równości pomiędzy audytem a kontrolą jest błędem. Kontrola zasadniczo ma na celu akceptację lub odrzucenie wyrobu (usługi) i działa alternatywnie, natomiast audyt jest badaniem funkcjonowania systemu (organizacji) i nigdy nie dotyczy osób, lecz działań. Więcej na temat audytów można znaleźć między innymi w artykule K. Midor „Rola audytów w systemie zarządzania jakością. Studium przypadku” [5].

Audyt wewnętrzny (audyt pierwszej strony) prowadzony jest przez firmę u siebie, aby potwierdzić kierownictwu, że system działa skutecznie. Audyty te charakteryzują się tym, że [4]: są wykonywane u siebie i przez siebie, ich zasady są ustalane wewnętrznie, są systematyczne i niezależne, są przeprowadzane w zakresie i częstotliwości niezbędnej w danych okolicznościach, są planowane. Powoduje to, że stanowią znakomitą okazję do lepszego poznania nie tylko systemu zarządzania jakością, ale funkcjonowania organizacji jako całości. Procedura przeprowadzenia audytu w każdym z przedsiębiorstw ma swoją specyfikę.

Wewnętrzne audyty przeprowadza się zgodnie z programem audytów. W przypadkach

uzasadnionych szczególną potrzebą (np. nasilenie się niezgodności w danym obszarze SZJ) istnieje także możliwość przeprowadzenia audytów poza programem; zazwyczaj inicjuje je pełnomocnik. Częstość przeprowadzania audytów musi uwzględniać skalę problemów występujących w danym obszarze.

Każda organizacja sama określa, jakie kryteria dotyczące wykształcenia, szkoleń i doświadczenia zawodowego, w tym związanego z zarządzaniem jakością, są niezbędne do uznania pracownika za audytora wewnętrznego.

Często audyt wewnętrzny przeprowadza jeden audytor. W przypadku szerszego zakresu lub większej złożoności prac może to być zespół dwu- lub kilkusobowy. W takim przypadku należy wyznaczyć audytora wiodącego, który będzie odpowiadał za całokształt działań audytowych. Aby uniknąć ewentualnych konfliktów, należy zadbać, by audytor nie był blisko związany z audytowanym.

Z doświadczeń wynika, że kandydaci na audytorów wewnętrznych to najczęściej kierownicy jednostek organizacyjnych jedynie przyuczeni do pełnienia funkcji audytora. Stosuje się również rozwiązanie polegające na przeprowadzeniu audytów wewnętrznych przez wynajętych audytorów zewnętrznych. Ma to swoje zalety i wady. Audytorzy zewnętrzni są bardziej doświadczeni i mają wyższe kwalifikacje w zakresie technik prowadzenia audytu niż kandydaci wybrani spośród pracowników organizacji. Źródłem dodatkowych korzyści może być w takim przypadku tzw. świeże spojrzenie osoby z zewnątrz na realizowane procesy. Wadą tego rozwiązania jest to, że audytorzy zewnętrzni, spędzając w firmie najwyżej kilka dni, nie poznają w pełni specyfiki organizacji i nie identyfikują wszystkich istniejących i potencjalnych problemów.

Dobre zaplanowanie i przygotowanie audytu jest podstawą jego powodzenia. Za przygotowanie audytu jest odpowiedzialny audytor wiodący. Celem planowania audytu jest:

- dla audytora – uświadomienie celu, zakresu niezbędnych badań oraz pozostawienie niezbędnego czasu na działania wstępne (przygotowawcze)
- dla audytowanego – uświadomienie celu i zakresu niezbędnych badań oraz harmonogramu audytu oraz pozostawienie niezbędnego czasu na uporządkowanie (przygotowanie się) dowodów i zapisów.

Datę audytu należy uzgodnić z kierownikiem audytowanej jednostki co najmniej na kilka dni przed planowanym terminem (audytor nie może działać zaskoczenia) [3].

Prowadzenie audytu jest poprzedzone spotkaniem otwierającym, którego celem jest:

- potwierdzenie planu audytu,
- omówienie celów i zakresu audytu,
- krótka prezentacja tego, jak będą wykonywane działania audytowe,
- potwierdzenie kanałów komunikowania się,
- wyjaśnienie wszystkich niejasnych spraw, zgłaszanie zastrzeżeń itp.

Spotkanie otwierające, zwane również konferencją przedaudytową lub spotkaniem rozpoczynającym audyt, odbywa się zwykle w miejscu audytu.

Członkowie zespołu audytującego, przygotowując się do audytu, powinni dokonać przeglądu odpowiednich informacji związanych z przydzieloną w ramach audytu pracą i przygotować dokumenty robocze, które mogą obejmować [2]:

- listę kontrolną i zasady pobierania próbek audytowych,
- formularze do zapisywania informacji (dowodów, ustaleń z audytów, zapisów ze spotkań)

Stosowanie listy kontrolnej i formularzy nie powinno ograniczać zakresu działań audytowych, który może się zmienić w wyniku informacji zebranych podczas audytu. Dobrze przemyślana lista pytań jest bardzo pomocna w trakcie badania na miejscu, umożliwia sprawne i szybkie przeprowadzenie audytu. Pytania audytowi można opracować na podstawie analizy treści procedur i innych dokumentów opisujących system jakości czy też wymagań normy ISO 9001:2000

Pytania opracowane w ten sposób często nazywamy pytaniami merytorycznymi [6]. Ogólnie pytania można dzielić na otwarte i zamknięte. Wszystkie pytania zaczynające się od słowa Czy będą pytaniami zamkniętymi, natomiast pytania zaczynające się od słów Jak, Kto, Co, Gdzie, Kiedy, Dlaczego są pytaniami otwartymi i będą wymagać szerszej odpowiedzi niż „tak” lub „nie”. Więcej czasu zajmuje udzielanie odpowiedzi na takie pytania, niż ich zadawanie.

Zdolność zadawania właściwego rodzaju pytań jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi będących do dyspozycji audytora. Należy to do zwykłych umiejętności zarządzania. Audytor musi jednak nauczyć się rozpoznawania i używania odpowiednich technik. W ten sposób będzie kontrolował i bardzo usprawniał porozumiewanie się.

Lista pytań może być sporządzana wspólnie przez audytora i przedstawiciela kierownictwa ds. SZJ bądź przez samego audytora w zależności od przyjętych rozwiązań czy wagi problemu. Powinna odzwierciedlać cel i zakres danego audytu oraz odrębność tego, co ma być sprawdzone, dlatego też nie może to być lista standardowa, ta sama dla każdego obszaru za każdym razem.

Przebieg audytu można opisać następującymi czynnościami:

- ustalenie faktów: obserwacje, wywiad,
- zapisywanie dowodów i obserwacji: notatki,
- ocena zgodności: dowody, analiza,
- wnioski.

W zależności od zakresu i złożoności audytu w jego trakcie konieczne może być komunikowanie się członków zespołu audytujących oddzielnie w celu wymiany informacji m.in. o postępie audytu oraz konieczne może być komunikowanie się z audytowanym w celu przedstawienia mu postępu audytu oraz zastrzeżeń, jeżeli wskazują one na bezpośrednie i znaczące ryzyko np. w zakresie bezpieczeństwa, środowiska lub jakości. Dotyczy to również problemów wybiegających poza zakres audytu.

W trakcie audytu może się również okazać, że dostępne dowody audytu nie dają możliwości osiągnięcia celu audytu. W tym przypadku audytor wiodący powinien przedstawić klientowi audytu i audytowanemu przyczyny w celu podjęcia określonych działań. Działania te mogą obejmować potwierdzenie lub zmianę planu audytu, zmianę celów audytu lub zakresu audytu albo zakończenie audytu.

Audytor wiodący musi cały czas sterować audytem, powinien mieć rozeznanie, czy badana próbka jest satysfakcjonująca. W uzasadnionych przypadkach audytor może odejść od listy kontrolnej. Powinien poszukiwać obiektywnych dowodów we wszystkich formach, a

niezgodności powinien badać z niezbędną wnikliwością [6].

Informacje powinny być gromadzone przez audytora przez odpowiednie pobieranie próbek audytowych podczas audytu i ich weryfikowanie, ponieważ tylko informacja możliwa do zweryfikowania może stanowić dowód z audytu. Zaleca się, aby dowód z audytu był zapisany.

Podczas prowadzenia rozmów audytor powinien jak najmniej mówić i jak najwięcej słuchać, analizować to, co usłyszał. Musi jednocześnie zachować pozytywne nastawienie do rozmówcy, tak aby stworzyć atmosferę sprzyjającą dobremu porozumiewaniu się. Zdolność uzyskania odpowiednich informacji zależy od umiejętności zadawania właściwych pytań. Dlatego celowe wydaje się zaznajomienie audytorów z technikami zadawania pytań.

Podczas prowadzenia wywiadu audytowego audytor powinien robić notatki. Powinien notować nazwy dokumentów, oznaczenia obiektów, numery serii, numery stanowisk pracy, oświadczenia, tożsamość osób, które je składały, tytuły zawodowe, istotne zadawane pytania itp.

Sporządzanie notatek to najważniejsza technika, obok sposobu zadawania pytań do opanowania w czasie audytu. Zbierane informacje powinny być na bieżąco oceniane pod względem kryteriów audytu, po to, aby się upewnić, że idzie się właściwym kierunkiem do osiągnięcia celu audytu.

Wszelkie uzyskane dowody z audytu powinny być oceniane w odniesieniu do kryteriów audytu w celu opracowania ustaleń z audytu. Ustalenia z audytu mogą wskazywać na zgodność lub niezgodność z kryteriami audytu. Jako niezgodność rozumie się:

- stan przeciwstawny jakości,
- pogwałcenie określonych wymagań, np. warunków kontraktu, normy jakości, księgi jakości, procedur i instrukcji roboczych.

Niezgodność może mieć trzy formy:

- pisemna procedura nie spełnia wymagań normy – niezgodność procedur z normą,
- pisemna procedura nie została wprowadzona do praktyki w sposób opisany przez procedurę – niezgodność działań z procedurami,
- praktyka (to co jest rzeczywiście robione) jest nieskuteczna, tj. nie uzyskuje się wymaganego wyniku – brak skuteczności działań.

Liczba niezgodności, które mogą być ujawnione w trakcie audytu, może być bardzo duża lub niekiedy równa zero. Sytuacja, kiedy nie zaobserwowano żadnej niezgodności, jest godna pochwały z punktu widzenia systemu, ale w praktyce nie powinna występować, gdyż brak jest idealnych systemów i dlatego też fakt taki może świadczyć np. o błędach w prowadzeniu audytu. Również mało prawdopodobne jest, aby wszystkie wykryte niezgodności były równie ważne. Audytor powinien umieć rozróżnić, które są ważne, a które mają mniejsze znaczenie. Należy pamiętać, że w przypadku wątpliwości niemożliwych do wyjaśnienia audytor zobowiązany jest podjąć decyzję na korzyść audytowanego.

Przed spotkaniem zamykającym zespół audytujący powinien zebrać się na krótko w odosobnionym pomieszczeniu w celu:

- przeglądu ustaleń z audytu i zebranych informacji w odniesieniu do celów audytu,
- uzgodnienia wniosków z audytu,

- przygotowania rekomendacji, jeżeli określono to w celach audytu.

Spotkanie zamykające jest spotkaniem końcowym audytu i formalną prezentacją przez zespół audytorów spostrzeżeń, niezgodności i wniosków z audytu. Spotkanie powinno przebiegać wg ustalonego porządku i powinno objąć:

- sporządzenie listy uczestników na spotkaniu zamykającym,
- podziękowanie,
- przypomnienie celu i zakresu audytu,
- przedstawienie ograniczeń w prowadzeniu audytu,
- omówienie kwestii raportu z audytu,
- przedstawienie ograniczeń w prowadzeniu audytu,
- przedstawienie niezgodności,
- podsumowanie,
- uzgodnienia,
- wyjaśnienia.

Następnie sporządzany jest raport z audytu. Raport jest podstawowym dokumentem zawierającym wyniki audytu i dowodem na to, został on właściwie przeprowadzony. Za przygotowanie i treść raportu z audytu odpowiada audytor wiodący. Zasadniczo raport powinien zawierać kompletne, dokładne, zwięzłe i jasne zapisy z audytu oraz obejmować lub powoływać się na:

- cele i zakres audytu (audytowane jednostki organizacyjne i funkcjonalne lub procesy oraz czas trwania audytu),
- identyfikację klienta audytu,
- identyfikację audytora wiodącego i członków zespołu audytującego,
- daty i miejsca prowadzenia audytu,
- kryteria audytu (stosowana norma systemu jakości, księga jakości, procedury, normy państwowe, branżowe, uregulowania prawne, kodeksy postępowania),
- ustalenia: niezgodności, spostrzeżenia pozytywne, wnioski do doskonalenia.

Istotne jest zatem, aby raport z audytu dawał wyważony obraz całego audytu, a nie tylko znalezione niezgodności.

Audyt jest zakończony, jeżeli wszystkie działania opisane w planie audytu zostały wykonane.

Jeśli w wyniku badań audytowych zostaną stwierdzone w systemie zarządzania jakością niezgodności, konieczne jest podjęcie odpowiednich działań korygujących. Za wybór sposobu, wdrożenie i nadzorowanie odpowiedzialne jest kierownictwo obszaru audytowanego, w praktyce kierownicy działów, w których wykryto niezgodności.

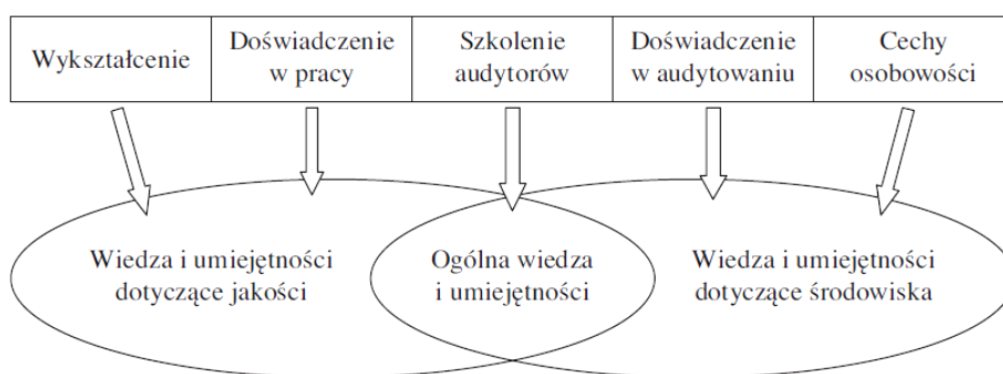
6.2 KOMPETENCJE I OCENA AUDYTORÓW

Ważnym elementem audytu wewnętrznego są audytorzy, którzy rekrutują się z pracowników organizacji. Są oni odpowiedzialni za prowadzenie badań audytowych wybranych obszarów. Ważne jest, aby były to osoby posiadające przynajmniej kilkuletnie doświadczenie i odpowiednią wiedzę, predyspozycje osobowościowe oraz pozycję w firmie.

Wiarygodność procesu audytu zależy od kompetencji osób przeprowadzających audyt.

Kompetencje są oparte na wykazaniu cech osobowości audytorów oraz zdolności zastosowania wiedzy i umiejętności uzyskanych przez wykształcenie, doświadczenie w pracy, szkolenie audytorskie oraz doświadczenie w audytowaniu. Koncepcję kompetencji audytorów, wg normy ISO 19011, przedstawiono na rys. 6.1 uwzględniając fakt, że norma stanowi wytyczne audytowania zarówno zarządzania jakością, jak i zarządzania środowiskowego.

Część wiedzy i umiejętności jest wspólna dla obydwu grup audytorów (jakości i środowiska), a część jest specyficzna dla audytorów danej dyscypliny. Audytorzy utrzymują i doskonalą swoje kompetencje poprzez ciągły rozwój zawodowy oraz regularne uczestnictwo w audytach, a ich postępy powinny być poddawane ocenie.



Rys. 6.1 Koncepcja kompetencji audytorów systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN 19011:2003

Audytorzy powinni mieć odpowiednie cechy osobowości, które pozwolą im na działanie zgodne z zasadami audytowania. Norma ISO 19011 zaleca, aby audytor był [7]:

- etyczny – prawy, prawdomówny, szczerzy, uczciwy i rozważny,
- otwarty – chętny do rozważenia alternatywnych pomysłów lub punktów widzenia,
- dyplomatyczny – taktowny w postępowaniu z ludźmi,
- spostrzegawczy – stale i aktywnie uświadamiający sobie fizyczne warunki otoczenia i działania,
- percepcyjny – z natury świadomy sytuacji i zdolny do jej zrozumienia,
- elastyczny – przystosowujący się łatwo do różnych sytuacji,
- wytrwały – ciągle ukierunkowany na osiągnięcie celów,
- zdecydowany – wyciągający w porę wnioski logicznie uzasadnione i oparte na analizie,
- niezależny – działający i funkcjonujący niezależnie i jednocześnie skutecznie współdziałający z innymi,

Poza tym audytor powinien być obiektywny, uprzejmy, fachowy, postępowy, pracowity, dokładny, ale praktyczny, punktualny, pozytywny, pragmatyczny, zasadniczy, przygotowany.

Aby dobrze przeprowadzić audyt, audytorzy powinni posiadać odpowiednią wiedzę. Powinni oni znać:

- Zasady, procedury i techniki audytowania, aby odpowiednio je zastosować do różnych audytów oraz zapewnić przeprowadzenie audytów w sposób spójny i systematyczny. Audytor powinien umieć skutecznie planować i organizować pracę, prowadzić audyt w ustalonym czasie, skupiać się na istotnych sprawach i zbierać informację, weryfikując ich dokładność oraz potwierdzając dowodami obiektywnymi. Powinien umieć również ocenić te czynniki, które mogą wpływać na wiarygodność ustaleń i wniosków z audytu. Podczas audytu powinien stosować dokumenty robocze do dokonywania zapisów, na których podstawie będzie mógł przygotować raport z audytu.
- System zarządzania i dokumenty odniesienia, co umożliwi mu zrozumienie zakresu audytu i da możliwość zastosowania kryteriów audytu. Powinien on więc znać oddziaływanie pomiędzy elementami systemu zarządzania, normy dotyczące systemu zarządzania jakością, mające zastosowanie procedury lub inne dokumenty systemowe.

Poza tym audytor powinien dodatkowo posiadać wiedzę i umiejętności z zakresu planowania audytu, organizowania pracy zespołu, wykorzystywania zasobów, zapobiegania konfliktom, aby sprawnie, skutecznie i efektywnie go przeprowadzić.

Audytor systemu zarządzania jakością powinien również posiadać specyficzną wiedzę i umiejętności z zakresu:

- Metod i technik związanych z jakością, w tym terminologię z zakresu jakości, zasady zarządzania jakością oraz narzędzia zarządzania jakością w celu umożliwienia badania systemów zarządzania jakością i opracowania odpowiednich ustaleń i wniosków z audytu.
- Procesów i wyrobów, w tym również usług, a w szczególności terminologię specyficzną dla sektora, charakterystyki techniczne procesów i wyrobów oraz procesy i praktyki specyficzne dla sektora w celu umożliwienia audytorowi zrozumienia zagadnień technicznych, które mają związek z prowadzonym audytem.

Audytorzy powinni mieć wykształcenie wystarczające do zdobycia wiedzy i umiejętności koniecznych do prawidłowego prowadzenia audytów. Powinni mieć również doświadczenie w pracy, które przyczynia się do rozwoju ich wiedzy i umiejętności. Norma zaleca, aby doświadczenie w pracy uzyskano na technicznym, kierowniczym lub innym profesjonalnym stanowisku związanym z wykonaniem oceny, rozwiązywaniem problemów i komunikacją z pozostałym personelem.

Dobrze, gdy część doświadczenia zawodowego była uzyskana na stanowisku pracy związanym z zarządzaniem jakością. Audytor powinien również ukończyć szkolenie audytorskie przyczyniające, które może być przeprowadzone przez organizację własną lub zewnętrzną. Poza tym audytor powinien mieć doświadczenie w audytowaniu, które powinno być nabyte pod nadzorem i kierunkiem audytora kompetentnego jako audytora wiodącego.

Ocena audytora powinna być planowana, wdrożona i zapisywana zgodnie z ustalonymi procedurami w celu zapewnienia obiektywnego, spójnego, uczciwego i wiarygodnego wyniku. W ramach procesu oceny identyfikowane są również potrzeby szkoleniowe i inne związane ze zwiększeniem umiejętności audytorów [6].

Ocena audytorów odbywa się na następujących etapach:

- ocena początkowa osób, które chcą zostać audytorami,
- ocena audytora przed wyznaczeniem go do zespołu audytującego,

- ciągła ocena dokonań audytora w celu określenia potrzeb w zakresie utrzymywania i doskonalenia jego wiedzy i umiejętności.

Ocena powinna być dokonana przez osobę lub grupę osób, wg określonych kryteriów oceny. W tabeli 6.1 podano metody oceny audytorów, z których jedna lub więcej może być wykorzystywanych w organizacji.

Tabela 6.1 Metody oceny audytorów wg normy ISO 19011

| Metoda oceny | Cele | Przykłady |
|--|--|--|
| Przegląd zapisów | Zweryfikować dotychczasowe dokonania audytora | Analiza zapisów dotyczących wykształcenia, szkolenia, zatrudnienia, doświadczenia w audytowaniu |
| Informacje zwrotne pozytywne i negatywne | Dostarczyć informacje o tym, jak jest postrzegane działanie audytora | Badanie opinii, kwestionariusze, referencje osobiste, świadectwa, skargi, ocena działania, przegląd (przez równoważnego specjalistę) |
| Rozmowa | Oceńić cechy osobowości, umiejętności komunikowania się, zweryfikować informację, sprawdzić wiedzę, uzyskać dodatkowe informacje | Rozmowy bezpośrednie i telefoniczne |
| Obserwacja | Oceńić cechy osobowości oraz stosowanie umiejętności i wiedzy | Odgrywanie roli, audyty obserwowane, wykonywanie pracy |
| Badanie | Oceńić cechy osobowości, wiedzę i umiejętności oraz ich stosowanie | Ustne i pisemne egzaminy, badanie psychometryczne |
| Przegląd po audycie | Dostarczyć informacje, gdy bezpośrednia obserwacja może być niemożliwa lub nieodpowiednia | Przegląd raportu z audytu oraz rozmowy ze współpracownikami, klientami audytu, audytowanymi oraz audytorem |

Źródło: PN-EN ISO 19011:2003

Dokonanie oceny polega na porównaniu informacji na temat ocenianej osoby z ustalonymi we wcześniejszym etapie kryteriami. Jeżeli osoba ta nie spełnia kryteriów, wymagane jest dodatkowe szkolenie, doświadczenie w pracy i (lub) doświadczenie w audytowaniu, po których zostanie dokonana ponowna ocena.

Audytor wewnętrzny jest niejako elementem systemu jakości, który bada system i może być postrzegany jako narzędzie zarządzania jakością. Zna dobrze swoje przedsiębiorstwo, specyfikę jego działania. Ułatwia mu to ocenę zaobserwowanych faktów. Jednak z drugiej strony może być posądzany o brak obiektywizmu ze względu na osobiste zaangażowanie w sprawy firmy, znajomość badanych osób. Dlatego też kategorię wymaganą normy ISO 9001 jest, aby audyt był prowadzony przez osobę, która nie jest odpowiedzialna za badany obszar: *Wybór audytorów i prowadzenie audytów powinny zapewniać obiektywność i bezstronność procesu audytu. Audytorzy nie powinni audytować własnej pracy* [7].

Działalność audytora wewnętrznego może pomóc we wprowadzeniu procedur czy ulepszaniu procesu wytwórczego. Ponieważ jest pracownikiem zakładu, który audytuje, może pomagać w ustalaniu działań korygujących. Audytor wewnętrzny ma także często zadanie wykonywanie audytów u dostawców swojej firmy. Pełni wówczas rolę audytora zewnętrznego drugiej strony. I w tym wypadku może on np. sugerować pewne działania korygujące – jest to zależne od polityki jego własnego przedsiębiorstwa.

6.3 PROCEDURA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKUJĄCEGO OPAKOWANIA

Zakład Produkcji Opakowań (opisywana firma nie wyraziła zgody na publikowanie jej nazwy) to firma rodzinna w całości kontrolowana przez kapitał polski. Założona została i rozpoczęła swoją działalność w 1981 roku. W ciągu kilkunastu lat, dzięki prężnej działalności właścicieli, nastąpił znaczny rozrost firmy, zakupiono wiele nowych maszyn, zwiększono liczbę pracowników.

Wszystkie lata działalności zakładu to lata specjalizacji w produkcji opakowań z tworzyw sztucznych, zdobywania wiedzy, doświadczeń, doskonalenia technologii, wdrażania nowych wzorów. Towarzyszy temu systematyczna rozbudowa zakładu oraz modernizacja parku maszynowego, pozwalająca na podnoszenie jakości wyrobów oraz zwiększanie wydajności.

Na dzień dzisiejszy firma zatrudnia 250 pracowników. W kilku halach produkcyjnych pracują nowoczesne automaty do wtrysku i rozdmuchu, przetwarzając oryginalny surowiec na gotowe opakowania.

W roku 2005 firma uzyskała certyfikat ISO 9001:2000 i 14001:2004. Natomiast w roku 2010 firma uzyskała certyfikat systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności HACCP ISO 22000:2006. Od tamtej pory funkcjonuje Zintegrowany System Zarządzania Jakością i Środowiskiem (ZSZ).

Na czele ZSZ stoi Pełnomocnik Systemu (PS), który ma dwóch zastępców: ZPJ – Zastępca Pełnomocnika ds. jakości i ZPŚ – Zastępca Pełnomocnika ds. środowiska. Dwa razy w roku są przeprowadzane audyty wewnętrzne, które obejmują wszystkie procesy. Czternastu audytorów sprawdza czy system funkcjonuje prawidłowo. W tabeli 6.2 zaprezentowano wykaz procedur zawartych w ZSZ w firmie.

W lutym każdego roku właściciele procesów oceniają swoje obszary poprzez analizę SWOT, a cały rozwój systemu prezentowany jest na corocznym przeglądzie kierownictwa, który zazwyczaj odbywa się końcem marca. Obecnie ZSZ poddany jest uproszczeniu poprzez likwidację niektórych *martwych* dokumentów, oraz połączenie procedur: *Nadzór nad dokumentacją* i *Nadzór nad zapisami*; *Działania korygujące* i *Działania zapobiegawcze* w jedne zintegrowane procedury. Dodatkowo cały system jest komputeryzowany. Duży nacisk jest kładziony na szkolenia pracowników wszystkich szczebli. Szkolenia są prowadzone wewnątrz firmy poprzez własnych pracowników lub jest to osoba zewnętrzna. Firma też cały czas podnosząc kwalifikacje swoich pracowników kieruje ich na całoroczne kursy językowe, specjalistyczne kursy, szkolenia oraz studia podyplomowe.

Wewnętrzny audyt jakości przeprowadza się w celu stwierdzenia czy czynności mające wpływ na jakość i osiągnięte w ich wyniku rezultaty odpowiadają planowanym ustaleniom, czy ustalenia te są realizowane bieżąco i efektywnie oraz czy w pełni zabezpieczają cele jakościowe. Audyt wewnętrzny w firmie przeprowadza się w odniesieniu do systemu zarządzania jakością, procedur, procesu. Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością przygotowuje roczny program audytów jakości na następny rok kalendarzowy najpóźniej do końca roku poprzedzającego rok, którego program ma dotyczyć.

Tabela 6.2 Wykaz procedur zawartych Zintegrowanym Systemie Zarządzania w firmie

| Lp | Nr procedury | Z | Ś | J | Nazwa procedury |
|-----|---------------------|---|---|---|--|
| 1. | P/PS/4.2.3/01 | x | | | Nadzór nad dokumentami |
| 2. | P/PS/4.2.4/01 | x | | | Nadzór nad zapisami |
| 3. | P/PS/5/01 | x | | | Planowanie ZSZ |
| 4. | P/PS/5/02 | x | | | Komunikowanie się |
| 5. | P/KDR/6.2/01 | x | | | Zarządzanie zasobami ludzkimi |
| 6. | P/DT-BHP/6.3/02 | | | x | Nadzór nad infrastrukturą i środowiskiem pracy |
| 7. | P/DH/7.2/01 | | | x | Przegląd umowy |
| 8. | P/DH/7.2.1/01 | | | x | Identyfikacja wymagań klienta oraz wymagań prawnych |
| 9. | P/DH/7.2.2/01 | | | x | Marketing |
| 10. | P/PZ/7.3/01 | x | | | Projektowanie i rozwój |
| 11. | P/PZ-DH/7.4/01 | x | | | Zakupy |
| 12. | P/PLA/7.5.1/01 | x | | | Planowanie i realizacja produkcji wyrobów |
| 13. | P/DKP/7.5.2/01 | | | x | Walidacja procesów |
| 14. | P/MAG-MF/7.5.4/01 | | | x | Własność klienta |
| 15. | P/PLA/7.5.5/01 | | | x | Magazynowanie surowców |
| 16. | P/DKJ-MAG/7.5.5/02 | | | x | Magazynowanie wyrobu gotowego i wysyłka |
| 17. | P/DKJ/7.6/01 | | | x | Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów |
| 18. | P/DH/8.2.1/01 | | | x | Badanie zadowolenia klienta |
| 19. | P/PS/8.2.2/01 | x | | | Audit Wewnętrzny |
| 20. | P/PS/8.2.3-8.2.4/01 | x | | | Ocena zgodności |
| 21. | P/DH-DKJ/8.3/01 | x | | | Nadzór nad wyrobem niezgodnym |
| 22. | P/PZ-PS/8.4-8.5/01 | x | | | Analiza danych i ciągłe doskonalenie |
| 23. | P/PS/8.5.2/01 | x | | | Działania Korygujące |
| 24. | P/PS/8.5.3/01 | x | | | Działania Zapobiegawcze |
| 25. | PŚ/PS/01 | | x | | Sporządzanie programów zarządzania środowiskowego i jakością |
| 26. | PŚ/PS/02 | | x | | Gotowość i reagowanie na wypadek awarii |
| 27. | PŚ/PS/03 | | x | | Identyfikacja aspektów środowiskowych |
| 28. | PŚ/PS/04 | | x | | Monitorowanie i pomiar aspektów środowiskowych |
| 29. | PŚ/PS/05 | | x | | Zarządzanie odpadami |

Legenda:

Z - Zintegrowane Procedury Zintegrowanego Systemu Zarządzania

Ś - Specyficzne Procedury Systemu Zarządzania Środowiskowego

J - Specyficzne Procedury Systemu Zarządzania Jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji systemowej firmy.

Audytór wiodący jest kompetentny i odpowiedzialny za:

- przygotowanie oraz przeprowadzenie audytu wewnętrznego,
- opracowanie listy pytań kontrolnych,
- spotkanie otwierające i zamykające,
- opracowanie raportu z audytu,
- przekazanie raportu do Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością i komórkom audytowanym,
- ocenę działań poaudytowych.

Natomiast audytorzy wewnętrzni odpowiedzialni są za:

- przeprowadzenie badania audytowego,
- dokumentowanie niezgodności,
- wystawienie kart niezgodności.

Kierownik komórki audytowanej odpowiada za:

- poinformowanie podległego personelu o terminie audytu, jego celu i zakresie,
- dostarczenie audytorowi wszystkich niezbędnych środków dla zapewnienia prawidłowego przebiegu audytu, w tym zapewnienie do dowodów obiektywnych takich jak: dokumenty, zapisy, pracownicy i inne,
- usuwanie stwierdzonych niezgodności,
- badanie przyczyn stwierdzonych niezgodności.

Audyt wewnętrzny prowadzony jest przez audytora niezależnego, nie będącego uczestnikiem badanego procesu. Audyt zaczyna się spotkaniem otwierającym, na którym audytor wiodący przedstawia audytorów, cel, zakres, program, tryb pracy i dokumentację, na podstawie, której będzie prowadzony audyt oraz udziela innych wyjaśnień związanych z audytem.

W czasie przeprowadzanego audytu wewnętrznego sprawdza się czy działania korygujące z poprzedniego audytu zostały zrealizowane. Odnotowuje się to w *Raporcie audytu*.

Lista pytań ustalona przez audytora wiodącego wspólnie z Pełnomocnikiem ds. Systemu Zarządzania Jakością może stanowić pomoc przy przeprowadzaniu audytu wewnętrznego. Audytorom pozostawia się zawsze prawo stawiania dodatkowych pytań dla poszukiwania obiektywnych dowodów funkcjonowania systemu, procedury, czy procesu.

W oparciu o pytania postawione w trakcie audytu badana jest sytuacja, aż do uzyskania obiektywnego obrazu działania audytowanego obszaru. Zespół audytorów zbiera dowody, bada dokumenty, przeprowadza obserwacje działań i warunków w zakresie, którego dotyczy audyt.

Pracownicy audytowanego obszaru zobowiązani są udzielać audytorom najpełniejszych i zgodnych z prawdą informacji oraz umożliwić wgląd do niezbędnej dokumentacji związanej z działalnością audytowanego procesu.

Wszystkie obserwacje audytorów i uzyskane przez nich informacje świadczące o niezgodnościach w systemie, procedurze, procesie są notowane w *Karcie działań korygujących/zapobiegawczych*. Wyniki audytu przedstawione są na spotkaniu zamykającym, w którym uczestniczą osoby obecne na spotkaniu otwierającym. Na spotkaniu zamykającym omawiane są wykryte niezgodności i spostrzeżenia.

Audyt uważa się za zakończony po dostarczeniu audytowanemu przez Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością *Raportu z audytu*. Raport opracowuje audytor wiodący. W raporcie audytor wiodący opisuje przebieg audytu, przedstawia wyniki i wnioski z audytu oraz jeśli uzna za właściwe wskazuje możliwości doskonalenia audytowanych procesów. Raport z audytu audytor przekazuje Pełnomocnikowi Systemu wraz z *Kartą działań korygujących/zapobiegawczych*. W przypadku wystąpienia niezgodności Pełnomocnik Systemu przekazuje kopie raportu osobie odpowiedzialnej za audytowany obszar

(Kierownikowi) w celu ustalenia działań korygujących lub zapobiegawczych zgodnie z procedurą.

6.4 OCENA WEWNĘTRZNYCH AUDYTÓW W DOSKONALENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCI W OPISYWANEJ FIRMIE

Kierownictwo firmy doskonalać wdrożone przez siebie systemy zarządzania jakością koncentruje swoje działania nie tylko na jakości wyrobów czy świadczonych usług, ale również na jakości prac podejmowanych w zakresie działań podstawowych i pomocniczych, w tym działań audytowych i poaudytowych. Chcąc uzyskać wiedzę w zakresie roli jaką audyty wewnętrzne, a także audytorzy wewnętrzni odgrywają w doskonaleniu systemów zarządzania jakością przeprowadzono badania w firmie, które miało charakter sondażowy i skierowane było do osób na stanowiskach kierowniczych, technologów, specjalistów ds. produkcji odpowiedzialnych za funkcjonowanie i doskonalenie procesów podstawowych zachodzących w przedsiębiorstwie, tj. procesu produkcji, procesu projektowania i wdrażania. Respondenci stanowili stronę audytowaną tzn. stronę podlegającą przeprowadzanym w firmie audytom. W badaniu wzięło 30 osób stanowiących całą populację.

Wyniki badania wyraźnie wskazują, iż w 80% audyty wewnętrzne wymieniane są jako najcenniejsze źródło doskonalenia wdrożonych systemów zarządzania (jakością i środowiskiem).

Większość badanych (58%) jako korzyść audytów wewnętrznych wymienia propozycje rozwiązania zidentyfikowanych problemów oraz eliminacje zbędnych, powtarzających się zapisów w praktyce. Równie ważnym elementem przeprowadzania audytu wewnętrznego, okazał się fakt podwyższenia zaangażowania projakościowego i wiedzy personelu dotyczącej swojej pracy oraz identyfikacja nieefektywnych i niewydajnych działań (42%). Okazują się, iż wyniki audytów wewnętrznych zdecydowanie częściej wykorzystywane są do pomiarów procesów funkcjonujących w przedsiębiorstwie przez Pełnomocnika Systemu (PS), niż przez technologów oraz specjalistów ds. Produkcji. Tylko 21% respondentów wykorzystuje wyniki audytów do pomiarów swoich procesów.

Z badania wynika również, że firma czerpie korzyści z audytów wewnętrznych związanych z posiadaniem parkiem maszynowym oraz działaniami w tym zakresie. Audyty przyczyniają się, w opinii respondentów w 48% do uzyskiwania danych do poprawy wydajności maszyn i urządzeń lub wprowadzania nowych oraz modyfikacji istniejących już technologii. Natomiast zasadniczą barierą związaną z przeprowadzanymi audytami wewnętrznymi jest zainteresowanie systemem zarządzania kilka dni przed audytem wewnętrznym, czyli tzw. przedaudytowy zryw. Zjawisko to potwierdzają wyniki badań, które wskazują, że 85% największą barierą związaną z przeprowadzonymi przez przedsiębiorstwo audytami wewnętrznymi jest zainteresowanie systemem zarządzania wyłącznie bezpośrednio przed audytem.

Kolejna grupa barier dotyczy kompetencji audytorów wewnętrznych oraz sposobu przeprowadzania przez nich audytów wewnętrznych. 45% badanych dostatecznie oceniono kompetencje audytorów, którzy według respondentów przeprowadzają audyty wyłącznie na zgodność z dokumentacją przedsiębiorstwa. Praca wielu audytorów w firmie postrzegana jest

jako rutynowa i podkreślić warto, że jest to szczególnie zauważalne przez strony audytowane, czyli pracowników operacyjnych – technologów, specjalistów ds. produkcji, którzy jednocześnie podkreślają koncentracje audytorów wewnętrznych wyłącznie na zapisanych wymaganiach bez analizowania powiązań z klientami. Implikacją powyższego jest wskazanie przez technologów i specjalistów ds. produkcji na zbyt niskie kompetencje audytorów wewnętrznych.

Podsumowując bariery napotymane w trakcie audytów wewnętrznych w firmie są następujące:

- okresowe zainteresowanie zintegrowanym systemem zarządzania, tzw. przedaudytowy zryw,
- słaba motywacja audytorów wewnętrznych,
- audytorzy audytują wyłącznie na zgodność z dokumentacją przedsiębiorstwa,
- niewystarczająca staranność lub rutyna przy przeprowadzaniu audytów wewnętrznych,
- niechęć przełożonych do zwalniania podwładnych na czas prowadzenia przez nich audytów,
- koncentrowanie się na zapisanych wymaganiach bez analizowania powiązania z klientami.

Należy również zwrócić uwagę, że poważną barierą wykorzystywania danych z audytów wewnętrznych stanowi niedostateczne zaangażowanie kierownictwa średniego i najwyższego szczebla – 56% badanych negatywnie ocenia zaangażowanie kierownictwa.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano następujące działania służących doskonaleniu procesu audytu wewnętrznego w firmie:

- zaangażowanie kierownictwa w działania poaudytowe,
- dodatkowe szkolenia audytorów wewnętrznych,
- szkolenia nowych kandydatów na audytorów wewnętrznych,
- ocena pracy audytora wewnętrznego,
- tworzenie list kontrolnych przez audytorów,
- kierownicy jako czynni audytorzy.

PODSUMOWANIE

O wiarygodności przedsiębiorstwa w coraz to szerszym stopniu decyduje fakt posiadania systemu zarządzania jakością. Aby jednak system zarządzania jakością był przydatny, należy koncentrować się przede wszystkim na jego efektywności i skuteczności, a nie tylko na zgodności z normą. W tym celu służyć może ocena wewnętrzna przedsiębiorstwa, czyli audyt wewnętrzny. Organizowanie i przeprowadzanie audytów wewnętrznych leży w kompetencjach przedsiębiorstwa. Stanowią one bowiem mechanizm ciągłego doskonalenia systemu, ponieważ pozwalają na definiowanie niezgodności i skłaniają do podejmowania działań korygująco-zapobiegawczych [9].

Audyt jakości przeprowadzany w przedsiębiorstwie pozwala na stwierdzenie, czy system zapewnienia jakości odpowiada ustalonym wymaganiom. Określa skuteczność pod względem realizacji polityki jakości i osiągnięcia zakładanych celów jakościowych. Kwestia ta jest bardzo istotna zwłaszcza w momentach przygotowań do audytów, które będą w firmie przeprowadzały organy zewnętrzne (instytucje certyfikujące, strategiczny odbiorca).

Przedsiębiorstwo chce samo wykryć niezgodności, które prawdopodobnie zostałyby znalezione przez organy zewnętrzne. Audyt przyczynia się więc do zwiększenia zaufania do samego siebie, do własnej działalności i potwierdza formalnie zgodność jakościową. W związku z tym, że audyty wewnętrzne przeprowadzane są jako element przygotowania systemu do weryfikowania przez stronę trzecią, by spełniły swoją rolę w tym względzie powinny być przeprowadzane w podobny sposób, jak to czynią organy zewnętrzne. Jest to więc jednocześnie czynnik, który oddziałuje na całą załogę przedsiębiorstwa, zwiększając jej świadomość projakościową, poprawia zaangażowanie i pomaga identyfikować się z pracami nad systemem.

Niniejszy artykuł skłania do zasadności przeprowadzania audytów wewnętrznych, ale pokazuje również, jak ważnym czynnikiem w przeprowadzaniu audytów jest sam audytor. Jego działania pomagają często w ulepszaniu procesu wytwórczego, ale jak wynika z badania przeprowadzonego na wybranym przedsiębiorstwie, audytorzy wewnętrzni oraz kandydaci na audytorów są jedynie przyuczeni do pełnienia funkcji audytora, a przeprowadzane przez nich audyty są wyłącznie pod kątem zgodności z dokumentacją przedsiębiorstwa, co z pewnością pomniejsza wartość audytów.

LITERATURA

1. Banasiewicz B., *Normy ISO serii 9000*. PARP, Warszawa 2003.
2. Czubakowska K., *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*. PWE, Warszawa 2007.
3. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*. PWN, Warszawa 2007.
4. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2002.
5. Midor K., *Rola audytów w systemie zarządzania jakością. Studium przypadku*. Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą pod red. W. Bojar, J. Kaźmierczak. Nr 40, Bydgoszcz 2011.
6. Pacana A., Stadnicka D., *Wdrażanie i auditowanie systemów zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9001:2000*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
7. PN-EN ISO 19011:2003 *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub środowiskowego*.
8. PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
9. *Poradnik opracowania i wdrożenia systemu jakości według ISO 9000*. Polskie Forum ISO 9000, Warszawa 1996.
10. Przewodnik ISO 9000, *Materiały informacyjne nt. wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO 9000:2000*. GIG, Katowice 2004.

AUDYT WEWNĘTRZNY W DOSKONALENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: Systemowe ujęcie działań ukierunkowanych na zagwarantowanie powtarzalnej jakości procesów i wyrobów w przedsiębiorstwie może być zorganizowane przy spełnieniu wymagań zawartych w normach ISO serii 9000. Jednym z tych wymagań jest przeprowadzanie audytów jakości. Rola zarówno audytu wewnętrznego, jak i również audytora jest niezwykle ważnym aspektem w doskonaleniu Systemu Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie poprawy jakości produkowanych wyrobów. W rozumieniu norm ISO serii 9000 audyt jest zasadniczym środkiem w zarządzaniu, umożliwia weryfikację stopnia wdrożenia założeń systemu jakości, oraz efektywnie pomaga w osiąganiu celów jakościowych. Z kolei o skuteczności przeprowadzania audytów decyduje przede wszystkim rola audytora, a konkretnie jego efektywność w przeprowadzaniu audytów.

W artykule zostaną przedstawione wymagania stawiane przez normy ISO serii 9000 audytom i audytorom wewnętrznym oraz zostanie zaprezentowana ocena audyt wewnętrznego dokonana przez pracowników pracujących w przedsiębiorstwie produkującym opakowania.

Słowa kluczowe: audyt, audytor, audyt wewnętrzny, system zarządzania jakością, normy ISO serii 9000

THE INTERNAL AUDIT IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT

Abstract: A system approach to activities geared towards guaranteeing a reproducible quality of processes and products in an enterprise can be organised if the requirements contained in ISO 9000 series standards are fulfilled. One of these requirements is the conducting of quality audits. The role of both the internal audit and the auditor is an extremely important aspect in the improvement of Quality Management System in an enterprise and, in consequence, the improvement of manufactured products' quality. According to ISO series 9000 standards, audits are basic means in management, which enable evaluating the degree of quality system assumptions' implementation and effectively help to achieve quality objectives. The effectiveness of audits is mainly determined by the auditor's role, more specifically, by his/her effectiveness in the conducting of audits.

In the article, the requirements imposed by ISO series 9000 standards to be fulfilled by audits and internal auditors will be described and an evaluation of an internal audit conducted by employees of a packaging manufacturing enterprise will be presented.

Key words: audit, auditor, internal audit, management quality system, ISO series 9000 standards

dr inż. Katarzyna MIDOR
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Katarzyna.Midor@polsl.pl