

9

DOBÓR I PRZYGOTOWANIE KANDYDATÓW DO PEŁNIENIA FUNKCJI AUDYTORA JAKOŚCI – ANALIZA KRYTYCZNA

9.1 WPROWADZENIE

Rozpowszechnienie systemów zarządzania jakością spowodowało zapotrzebowanie na osoby pełniące funkcje audytora. W zależności od rodzaju audytu poszukuje się audytorów realizujących audyty wewnętrzne, dostawcy i certyfikujące. W różny sposób dobierani są kandydaci na audytorów, różne jest ich przygotowanie. Zróżnicowane są również oczekiwania dotyczące audytorów. Funkcje audytora pełnią osoby różnych profesji. Można wskazać osoby, których głównym zajęciem jest prowadzenie audytów, oraz osoby, które na co dzień wykonują swoją pracę, a tylko okresowo powoływani są do przeprowadzenia audytu. Zróżnicowane są również efekty pracy audytorów. Można wskazać organizację, gdzie audyty przynoszą wielorakie korzyści, ale również takie, gdzie audyty są źle rozumiane i nie przynoszą żadnych wymiernych korzyści. Na taki stan wpływa wiele uwarunkowań i różnorodnych czynników. W literaturze można znaleźć pozycje, które opisują proces audytu i jego wyniki [1], [2], [3], [4], [5]. W użyciu jest norma ISO 19011:2011, która precyzuje zalecenia dotyczące przygotowania i kompetencji audytorów [6]. Trudno jednak w literaturze znaleźć informacje dotyczące doboru i przygotowania kandydatów na funkcje audytora. Należy postawić pytanie, na ile sama osoba audytora i jej przygotowanie ma istotny wpływ na przebieg audytu i jego efekty? Autor opracowania w ostatnim dziesięcioleciu przeprowadził kompleksowe badania systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami norm ISO serii 9000 [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26]. Wyniki tych badań wskazują jednoznacznie na zróżnicowane funkcjonowanie systemów w zależności od organizacji. Badano różne uwarunkowania mające wpływ na działanie systemów. Analizowane były również audyty wewnętrzne i certyfikujące. Autor stwierdził, że audyty stanowią jeden z istotnych problemów na etapie utrzymywania i doskonalenia posiadanych systemów. Postanowił więc zastanowić się nad doбором audytorów i ich przygotowaniem do pełnienia funkcji w kontekście osiągnięcia ich pracy. Postawił kilka pytań, na które zamierza odpowiedzieć. Na ile dobór i przygotowanie audytorów wpływa na efekty ich pracy? Czy można opracować jednolity schemat postępowania dotyczący doboru i przygotowania audytorów? Czy schemat ten może mieć zastosowania w każdej

organizacji i w każdym rodzaju audytu ?. Jakie mogą być zaburzenia w tym schemacie i co na nie wpływa ?.

Celem opracowania jest analiza doboru i przygotowania kandydatów do pełnienia funkcji audytora oraz zaproponowanie schematu postępowania, który zwróci uwagę na wszystkie konieczne działania oraz potencjalne zagrożenia w tym zakresie. Przedstawione w pracy poglądy, przemyślenia i postulaty opierają się na wynikach przeprowadzonych przez autora badań [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26] oraz na jego wieloletnim doświadczeniu w zakresie systemów zarządzania jakością.

9.2 SCHEMAT POSTĘPOWANIA DOTYCZĄCY DOBORU I PRZYGOTOWANIA AUDYTORA ORAZ ZAGROŻENIA Z NIM ZWIĄZANE

Biorąc pod uwagę liczne wątpliwości i kontrowersje dotyczące doboru i przygotowania kandydatów do pełnienia funkcji audytora jakości autor opracował własny schemat postępowania w tym zakresie. Schemat składa się z kolejnych 10 etapów:

- I. Wybór i przygotowanie osoby, która będzie odpowiedzialna za proces audytu
- II. Rozpoznanie potrzeb i poszukiwanie potencjalnych kandydatów
- III. Zebranie informacji o potencjalnych kandydatach i wybór kilku
- IV. Badania kandydatów i wybór ostateczny
- V. Szkolenie wybranych kandydatów
- VI. Przygotowanie praktyczne kandydatów
- VII. Ostateczne sprawdzenie kompetencji i powołanie na funkcję audytora
- VIII. Dobór kandydatów na funkcje audytora wiodącego, ich szkolenie i przygotowanie praktyczne
- IX. Sprawdzenie kompetencji i powołanie na funkcje audytora wiodącego
- X. Ocena i doskonalenie kompetencji.

Zaproponowany schemat postępowania obejmuje wszystkie działania związane z doбором i przygotowaniem kandydatów do audytowania. Na schemacie wyraźnie rozróżnia się zespół działań związanych z przygotowaniem audytora (etap II – etap VII) od dodatkowych działań koniecznych do przygotowania audytora wiodącego (etap VIII – etap IX). Ze schematu wynika kolejność działań. Najpierw przygotowujący jest audytor i dopiero po powołaniu na tę funkcję, możliwe jest jego przygotowywanie do funkcji audytora wiodącego. W zaproponowanym schemacie wyróżniono dwa dodatkowe, ale konieczne etapy. Etap I związany jest z wyborem i właściwym przygotowaniem osoby, która będzie zarządzała procesem audytu. Od świadomości, wiedzy i zaangażowania tej osoby będzie zależał cały późniejszy schemat działań. Etap X jest etapem koniecznym do utrzymywania kompetencji przez audytorów. W zaplanowanych, cyklicznych odstępach czasu będzie miała miejsce ocena audytorów i ich dokonań, na tej podstawie będą podejmowane działania mające na celu doskonalenie ich kompetencji.

**Tabela 9.1 Zestawienie działań w kolejnych etapach doboru
i przygotowania kandydatów do funkcji audytora**

Nr etapu	Nazwa etapu	Nr działania	Opis działania
I	Wybór i przygotowanie osoby odpowiedzialnej za proces audytu	1	Wybór osoby odpowiedzialnej za proces audytu
		2	Przygotowanie do pełnienia funkcji
		3	Ocena i powołanie na funkcje osoby zarządzającej procesem audytu
II	Rozpoznanie potrzeb i poszukiwanie potencjalnych kandydatów	4	Rozpoznanie potrzeb dotyczących audytorów
		5	Wskazanie potencjalnych kandydatów
III	Zebranie informacji o potencjalnych kandydatach i wybór kilku	6	Rozeznanie cech osobowych
		7	Zebranie informacji o wykształceniu i doświadczeniu zawodowym
		8	Rozeznanie postaw i zachowań
		9	Zebranie informacji o postawach etycznych
		10	Zebranie opinii o kandydacie płynące z jego środowiska
		11	Analiza zebranych informacji i wybór kilku kandydatów
IV	Badania kandydatów i wybór ostateczny	12	Badanie umiejętności nawiązywania kontaktu, otwartości i komunikatywności
		13	Badanie cech negatywnych
		14	Rozmowy z kandydatami dotyczące ich nastawienia do audytowania
		15	Analiza uzyskanych informacji
		16	Ostateczny wybór kandydatów
V	Szkolenie wybranych kandydatów	17	Zapewnienie odpowiedniego szkolenia audytorskiego
		18	Sprawdzenie uzyskanej wiedzy
		19	Rozmowa z kandydatem dotycząca jego wiedzy
		20	Podjęcie decyzji czy kandydat posiada potrzebną wiedzę
		21	Ewentualne działania ukierunkowane na zdobycie brakującej wiedzy
		22	Ewentualne dodatkowe sprawdzenie uzyskanej wiedzy
		23	Ewentualne podjęcie decyzji czy kandydat posiada potrzebną wiedzę
VI	Przygotowanie praktyczne kandydatów	24	Zaangażowanie kandydata jako obserwatora podczas audytów
		25	Przygotowanie praktyczne kandydata jako audytora szkolonego
VII	Ostateczne sprawdzenie kompetencji i powołanie na funkcję audytora	26	Sprawdzenie uzyskanych kompetencji
		27	Rozmowa z przygotowanym kandydatem i jego ocena sytuacji
		28	Podjęcie decyzji czy kandydat uzyskał potrzebne kompetencje
		29	Ewentualne działania ukierunkowane na uzyskanie brakujących kompetencji
		30	Ewentualne sprawdzenie uzyskanych kompetencji
		31	Ewentualne podjęcie decyzji czy kandydat posiada potrzebne kompetencje
		32	Powołanie kandydata na funkcje audytora
VIII	Dobór kandydatów na funkcje audytora wiodącego, ich szkolenie i przygotowanie praktyczne	33	Dobór kandydatów na funkcje audytora wiodącego
		34	Zapewnienie odpowiedzialnego szkolenia dla audytora wiodącego
		35	Sprawdzenie uzyskanej wiedzy
		36	Podjęcie decyzji czy kandydat posiada potrzebną wiedzę do pełnienia funkcji audytora wiodącego
		37	Przygotowanie praktyczne do pełnienia funkcji audytora wiodącego

IX	Sprawdzenie kompetencji i powołanie na funkcje audytora wiodącego	38	Sprawdzenie uzyskanych kompetencji
		39	Rozmowa z kandydatem i jego ocena sytuacji
		40	Podjęcie decyzji czy kandydat posiada potrzebne kompetencje
		41	Powołanie kandydata na funkcje audytora wiodącego
X	Ocena i doskonalenie kompetencji	42	Okresowa ocena kompetencji i dokonań audytora/audytora wiodącego
		43	Rozmowa z audytorem/audytorem wiodącym
		44	Podjęcie decyzji o przedłużeniu powołania
		45	Doskonalenie kompetencji

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym zamierzeniem autora jest opisanie poszczególnych działań, które powinny zostać zrealizowane w kolejnych etapach. Wszystkie działania do zrealizowania w poszczególnych etapach opracowane wg autorskiej koncepcji zestawiono w tabeli 9.1. Biorąc pod uwagę zakres opracowania w opisie pominięty zostanie etap I i X.

Etap drugi rozpoczynający działania zmierzające do doboru i przygotowania kandydatów do funkcji audytora powinien rozpocząć się od dokładnego rozpoznania potrzeb dotyczących audytorów. Do jakiego rodzaju audytu będą potrzebni kandydaci, jaka będzie częstość prowadzenia audytów. Jakie główne cele będą postawione przed audytem. Jakie są oczekiwania względem kandydatów. Dokładne rozpoznanie potrzeb jest podstawą do rozpoczęcia działań zmierzających do poszukiwania kandydatów. Kolejnym krokiem jest wskazanie potencjalnych kandydatów. Organizacja powinna odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jest w stanie znaleźć potencjalnych kandydatów wśród swoich pracowników. Jeśli odpowiedź jest negatywna należy rozpocząć poszukiwania na zewnątrz. Konieczne jest znalezienie większej grupy potencjalnych kandydatów, aby po zebraniu informacji na ich temat wybrać kilka osób, najbardziej obiecujących. Na tym etapie popełniane są niestety liczne błędy. Nie rozpoznaje się dokładnie potrzeb dotyczących audytorów. Nie zastanawia się nad możliwością doboru kandydatów z wewnątrz lub spoza organizacji. Nie poszukuje się większej ilości kandydatów, wybierając z góry jedną osobę. Trzeci etap działań służący zebraniu informacji o kilku potencjalnych kandydatach i wyboru najlepszych z nich powinno rozpocząć rozeznanie cech osobowych wszystkich kandydatów.

W zależności czy analizujemy własnych pracowników czy osoby z zewnątrz trzeba dobrać odpowiednie metody rozeznania cech osobowych. Drugim działaniem jest zebranie informacji o wykształceniu i doświadczeniu zawodowych kandydatów. Kolejnym rozeznaniem postaw i zachowań, które prezentują kandydaci. W przypadku kandydatów z wnętrza organizacji jest to zadanie prostsze, natomiast nie można go pominąć analizując osoby z zewnątrz. Bardzo ważne jest zebranie informacji o postawach etycznych.

Funkcja audytora wiąże się z dostępem do różnych danych, czasem wrażliwych dla organizacji, dlatego audytor powinien charakteryzować się bardzo wysokimi standardami etycznymi. Istotne jest również zebranie opinii o kandydacie płynące z jego środowiska. Dysponując różnymi rodzajami informacji organizacja będzie w stanie

dokonać rzetelnej ich analizy, i na tej podstawie wybrać kilku najbardziej obiecujących kandydatów. Na tym etapie czyha wiele zagrożeń. Zebranie tylko podstawowych i łatwo dostępnych informacji. Pomijanie zbierania informacji o postawach i zachowaniach, w tym etycznych. Są niestety organizacje, które w ogóle pomijają ten etap. Nie zebranie żadnych informacji o kandydacie na audytora skazuje na w pełni przypadkowy dobór kandydatów. Czwarty etap powinien być ukierunkowany na badanie kandydatów i ostateczny wybór osób, które będą dalej przygotowywane do roli audytora. W zależności od wagi działań audytowych i ich częstości należy wybrać odpowiednie metody badania kandydatów. Jeśli poszukiwana jest osoba, która cały czas będzie profesjonalnie zajmowała się audytowaniem warto zainwestować w te badania i poszukać wsparcia specjalistów w tym zakresie. Jeśli poszukiwany jest kandydat na audytora wewnętrznego, który tylko kilka razy w roku będzie prowadził audytu można zdecydować się na prostsze rozwiązania. Istotne jest badanie umiejętności nawiązywania kontaktu, otwartości i komunikatywności, bo audytor na co dzień będzie wykorzystywał te cechy. Również ważne jest badanie cech negatywnych. Stwierdzone nagromadzenie tego typu cech, praktycznie dyskwalifikuje daną osobę do funkcji audytora. Poza badaniami umiejętności i cech ważna jest szczerą rozmowa z kandydatem dotycząca jego nastawienia do tego procesu. Ktoś kto wewnątrz jest negatywnie nastawiony do audytu i nie chce go realizować na pewno nie będzie dobrym audytorem. Po zebraniu wszystkich danych potrzebna jest ich rzeczowa analiza. Na podstawie wyników tej analizy z dużej grupy kandydatów ostatecznie wybiera się najbardziej obiecujących, którzy zostaną skierowani na szkolenie. Na tym etapie można wskazać kilka zagrożeń. Ograniczenie badań do minimum, oszczędności na specjalistach, którzy byli by w stanie je dobrze przeprowadzić. Pobieżna analiza uzyskanych danych i nie wykorzystanie jej wyników do właściwej selekcji kandydatów. Część organizacji w ogóle pomija ten etap uznając go za niepotrzebny, co skutkuje przypadkowym doбором kandydatów. Etap piąty to szkolenie wcześniej właściwie dobranych kandydatów. Na szkolenie powinni zostać wysłani sprawdzeni kandydaci, którzy mają potrzebne cechy i umiejętności. W przeciwnym razie środki zostaną wydane „w ciemno”, a jedynie, w najlepszym wypadku, przypadek czy szczęście będzie decydowało o efekcie tych działań. Organizacja powinna zapewnić odpowiednie szkolenie audytorskie, na którym kandydat będzie mógł uzyskać potrzebną wiedzę. Zwykle będzie to szkolenie zewnętrzne, trwające kilka dni i najprawdopodobniej kosztowne. Osoba zarządzająca procesem audytu musi znaleźć dobre szkolenie i przekonać kierownictwo, że warto w takie szkolenie zainwestować. Po odbyciu szkolenia potrzebne jest sprawdzenie uzyskanej wiedzy. Zwykle nie wystarcza egzamin, któremu został poddany szkolony na koniec przygotowania. Organizacja powinna w umiejętny sposób sprawdzić uzyskaną przez kandydata wiedzę, przeprowadzić z nim rozmowę, jak on sam odbiera swoje przygotowanie, i dopiero na tej podstawie podjąć decyzję, czy kandydat posiadał potrzebną wiedzę. Jeśli okaże się, że kandydat nie posiada koniecznej wiedzy trzeba podjąć konkretne działania, aby mógł ją uzyskać. Może okazać się, że potrzebne będzie dodatkowe szkolenie. Po uzupełnieniu wiedzy potrzebne jest jej powtórne sprawdzenie

i powtórne podjęcie decyzji. Do przygotowania praktycznego powinni zostać dopuszczeni tylko kandydaci, którzy uzyskali potrzebną wiedzę. W praktyce na tym etapie popełnia się różne błędy. Wybierane są przypadkowe szkolenia, oszczędza się na koszcie szkoleń, nie sprawdza uzyskanej wiedzy i nie prowadzi rozmów z przeszkolonymi kandydatami. Efektem popełnionych błędów jest to, że do przygotowania praktycznego zostaje dopuszczona osoba, która nie posiada wystarczającej wiedzy. Szóstym etapem jest praktyczne przygotowanie kandydatów. Przeszkolony kandydat powinien zostać praktycznie przygotowany do swojej roli. Najpierw powinien obserwować jak audyt prowadzą doświadczeni audytorzy, a później pod okiem doświadczonego audytora nabywać potrzebne kompetencje jako audytor szkolony. Jest to niezmiernie ważny etap przygotowania kandydata do pracy audytora. Jeśli kandydat nie pozna tajników rzemiosła audytowego trudno mu będzie właściwie prowadzić audyty w przyszłości. Na tym etapie pojawia się wiele zagrożeń. Ograniczenie praktycznego przygotowania do niewystarczającego minimum, brak doświadczonych audytorów, którzy mogli by przygotowywać kandydatów do pracy. Skrajnym przypadkiem patologii jest pominięcie w ogóle tego etapu. Kandydat po szkoleniu zostaje wysłany na audyt. Żeby zobrazować grozę tej sytuacji można wyobrazić sobie kierowcę, który po szkoleniu teoretycznym został dopuszczony do prowadzenia pojazdu po drogach publicznych bez żadnego przygotowania praktycznego. W etapie siódmym następuje ostateczne sprawdzenie kompetencji kandydata i powołanie na funkcje audytora. Organizacja powinna się starać sprawdzić kompetencje, jakie uzyskał kandydat. Przeprowadzić szczerą rozmowę z kandydatem, czy jego zdaniem posiada już wystarczające kompetencje i czy czuje się na siłach samodzielnie prowadzić audyt. Jeśli sprawdzenie kompetencji da wynik negatywny organizacja zobligowana jest podjęcia działań ukierunkowanych na uzyskanie brakujących kompetencji. Konieczne jest również powtórne sprawdzenie tych kompetencji, i powtórne podjęcie decyzji. Jeśli decyzja pozostaje negatywna cały proces znowu się powtarza. Powołać kandydata na funkcje audytora można tylko wtedy, kiedy posiada on wystarczające kompetencje. Na tym etapie występują oczywiście zagrożenia. Nie sprawdza się uzyskanych kompetencji lub sprawdza bardzo pobieżnie, nie rozmawia się z kandydatem. Kontynuując wcześniej poddany przykład, istotne błędy na tym etapie, to jakby dopuścić osobę do kierowania pojazdem bez egzaminu praktycznego.

Etap ósmy i dziewiąty poświęcony jest doborowi i przygotowaniu kandydatów do pełnienia funkcji audytora wiodącego. Opierając się na analogii do wcześniej zaprezentowanego doboru i przygotowania kandydata do funkcji audytora trzeba przejść przez kilka działań. Nie każdy audytor ma predyspozycje, aby pełnić rolę audytora wiodącego. Należy przeprowadzić dobór kandydatów na tę funkcję. Zapewnić odpowiednie szkolenie, sprawdzić uzyskaną wiedzę, podjąć stosowną decyzję. Konieczne jest praktyczne przygotowanie kandydata, sprawdzenie uzyskanych kompetencji, podjęcie decyzji i powołanie na funkcje audytora wiodącego. Zagrożenia, jakie mogą się pojawić na tych dwu etapach są analogiczne do wcześniej przedstawianych dla funkcji audytora.

PODSUMOWANIE

Poddając analizie proces doboru i przygotowania audytorów można wyciągnąć bardzo interesujące i użyteczne wnioski. Proces ten w istotny sposób wpływa na przebieg i efekty każdego rodzaju audytu. Autor opracował schemat postępowania dotyczący doboru i przygotowania audytorów. Schemat został podzielony na dziesięć etapów. Pierwszy etap związany jest z wyborem i przygotowaniem osoby, która będzie odpowiedzialna za proces audytu. Ostatni etap dotyczy utrzymywania i rozwoju kompetencji audytora poprzez ocenę i doskonalenie. Pozostałe etapy są ściśle związane z doбором i przygotowaniem kandydatów do pełnienia funkcji audytora jakości. W schemacie zawarte są zatem wszystkie działania, które powinny zostać podjęte w celu zapewnienia odpowiedniego doboru i przygotowania oraz utrzymywania kompetencji audytora jakości. Możliwe jest więc opracowanie jednolitego schematu postępowania, który może mieć zastosowanie w każdej organizacji i każdym rodzaju audytu. Jest to istotne spostrzeżenie, które pokazuje, że zespół działań związany z doбором i przygotowaniem audytorów ma charakter uniwersalny, i pomimo pewnych różnic związanych ze specyfiką organizacji oraz rodzajem audytu, jest możliwy do wykorzystania w każdej sytuacji. Oznacza to, że organizacje uzyskały jasno określony schemat postępowania, który może być jednak różnie wykorzystywany w praktyce. Potwierdza to ogólnie znaną prawidłowość, że za dobór i przygotowanie audytorów odpowiada organizacja, a szczególnie jej najwyższe kierownictwo. To najwyższe kierownictwo odpowiada za wybór i przygotowania osoby, która będzie zarządzała proces audytu. Kierownictwo określa potrzeby w zakresie audytowania, moderuje proces doboru i przygotowania kandydatów, przeznacza takie, a nie inne środki oraz akceptuje podjęte działania. Kierownictwo bierze zatem bezpośrednią odpowiedzialność za to, w jaki sposób został dobrany i przygotowany kandydat na audytora. Od świadomości i zaangażowania kierownictwa zależeć będzie przebieg całego proces i ewentualne błędy popełnione na kolejnych jego etapach. Z każdym etapem w opracowanym schemacie związane są pewne zagrożenia. Na ile zagrożenia te przełożą się na błędy i zaniedbania, oraz jaka będzie ich skala i zakres, zależy w dużym stopniu od kierownictwa. Szczególnie niebezpieczne są błędy i zaniedbania popełnione na początkowych etapach całego schematu działań. Zły wybór osoby i niewłaściwe jej przygotowanie do zarządzania procesem audytu spowoduje poważne błędy i zaniedbania w doborze oraz przygotowaniu kandydatów. Czym większy będzie zakres błędów czy zaniedbań, tym bardziej negatywnie będzie on wpływał na cały proces. Popełnienie istotnych błędów i zaniedbań na początku spowoduje na tyle poważne zjawiska, które będzie bardzo trudno usunąć czy choćby ograniczyć w przyszłości. Przykładowo, dobór nieodpowiednich osób, którzy nie posiadają wymaganych dla audytora cech spowoduje, nawet przy dobrym ich przeszkoleniu i przygotowania, wystąpienie poważnych trudności podczas audytu.

Można zatem stwierdzić, że organizacja uzyskała klarowny schemat działań, który powinien prowadzić do właściwego doboru i przygotowania kandydatów do funkcji audytora. Na ile jednak ten schemat zostanie poprawnie zrealizowany, w konkretnym

przypadku, zależy od organizacji, a szczególnie jej najwyższego kierownictwa. Wiedza, świadomość i zaangażowanie kierownictwa oraz konsekwencja w podejmowaniu działań jest warunkiem koniecznym do właściwego przebiegu tego procesu.

LITERATURA

1. E. Claver, J. Tari. „Levels of quality management in certified firms”. *TQM & Business Excellence*, 2003, vol. 4, no. 9, p. 981-998.
2. P. Sampaio, P. Saraiva, A.G. Rodrigues. „ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2009, no. 1, p. 38-58.
3. H. Hernandez. „Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standards”. *The TQM Journal*, 2010, no. 4, p. 454-466.
4. M. Alic, B. Rusjan. „Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2010, no. 8, p. 916-937.
5. M. Molenda. „Effectiveness of planning internal audits of the quality system”. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*, Szczecin, 2012, nr 32, z. 1, s. 48-54.
6. PN-EN ISO 19011: 2012 Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania.
7. M.J. Ligarski, K. Koczaj. „Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom”. *Problemy Jakości*, 2004, nr 11, s. 24, 29-33.
8. M.J. Ligarski. „Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym”. *Przegląd Organizacji*, 2004, nr 11, s. 38-40.
9. M.J. Ligarski, J. Krysztofiuk. „Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000”. *Problemy Jakości*. 2005, nr 10, s. 32-39.
10. M.J. Ligarski, „Budowa systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia”. *Przegląd Organizacji*, 2005, nr 7-8, s. 66-69.
11. M.J. Ligarski. „Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją”. *Przegląd Organizacji*. 2006, nr 9, s. 35-38.
12. M.J. Ligarski. „Ocena systemu zarządzania jakością – wyniki badań”. *Towaroznawcze Problemy Jakości*. 2007, nr 4(13), s. 25-35.
13. M.J. Ligarski. System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji, *Przegląd Organizacji*, 2007, nr 2, s. 38-41.
14. M.J. Ligarski. „Pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością w organizacji”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2007, nr 5, s.79-84.
15. M.J. Ligarski. „Czy system zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości”. *Przegląd Organizacji*, 2008, nr 2, s. 36-40.

16. M.J. Ligarski. "The effect of construction process of the quality management system upon its post-certification functioning". Proc. 16th IGWT Symposium Achieving Commodity & Service Excellence in the Age of Digital Convergence, Suwon, Korea, 2008, vol. I, part 2, p. 142-148.
17. M.J. Ligarski. „Dlaczego systemy zarządzania jakością mogą nie działać”. Monografia pod red. J. Pyki, *Nowoczesność przemysłu i usług Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice, 2008, s. 468-476.
18. M.J. Ligarski. „Doskonalenie w certyfikowanym systemie zarządzania jakością”. Monografia pod red. J. Żuchowskiego, *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom, 2008, s. 222-228.
19. M.J. Ligarski. *Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji*, Monografia, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010.
20. M.J. Ligarski. „Ocena systemów zarządzania jakością w administracji publicznej – perspektywa pełnomocnika ds. jakości”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2010, nr 4, s. 295-302.
21. M.J. Ligarski. „Badanie dojrzałych systemów zarządzania jakością”. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 40, Bydgoszcz, 2011, s. 202-214.
22. M.J. Ligarski. „Problem identification method in certified quality management systems”. *Quality & Quantity*, 2012, 46, p. 315-321.
23. M.J. Ligarski. „Audit versus development in a certified quality management system”. *Monograph Systems supporting production engineering*, Editors: W. Biały, J. Kaźmierczak, Publisher PKJS Gliwice, Gliwice, 2012, p. 124-132.
24. M.J. Ligarski. „Problems examination in quality management system”. *Acta technologica agriculturae*, 4/2013, Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2013, p. 106-110.
25. M.J. Ligarski. „Zadania jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością”. Monografia pod red. W. Biały, K. Midor *Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji*. Wyd. PA NOVA SA., Gliwice, 2013, s. 55-64.
26. M.J. Ligarski. „Diagnoza systemu zarządzania jakością w polskich organizacjach – wyniki badań”. *Problemy Jakości*, 2014, nr 5, s. 14-22.

DOBÓR I PRZYGOTOWANIE KANDYDATÓW DO PEŁNIENIA FUNKCJI AUDYTORA JAKOŚCI – ANALIZA KRYTYCZNA

Streszczenie: Autor podjął w pracy zagadnienia dotyczące doboru i przygotowania kandydatów do pełnienia funkcji audytora jakości jako istotny czynnik wpływający na przebieg i wyniki procesu audytu. Opracował własny schemat postępowania w tym zakresie, podzielony na 10 etapów. Wyraźnie rozdzielił działania związane z przygotowaniem audytora od przygotowania audytora wiodącego. W każdym etapie zaprezentował działania konieczne dla jego właściwego przebiegu. Poddał analizie cały zaproponowany schemat działań. Zwrócił uwagę na zagrożenia pojawiające się na poszczególnych etapach oraz podał przykłady błędów popełnianych przez organizacje. Konkludując stwierdził, że dobór i przygotowanie kandydatów do pełnienia funkcji audytora ma bardzo duży wpływ na efekty ich pracy. Zatem organizacja, a szczególnie osobą zarządzająca procesem audytu bierze odpowiedzialność za podejmowane działania i wynikające z nich efekty.

Słowa kluczowe: audytor jakości, przygotowanie kandydatów, schemat postępowania, zagrożenia i błędy

SELECTION AND PREPARATION OF CANDIDATES TO THE ROLE OF A QUALITY AUDITOR – A CRITICAL ANALYSIS

Abstract: The author of this article discussed the issues of selection and preparation of the candidates to the role of a quality auditor which appear to be important factors influencing the process itself as well as the results of an audit process. He also developed his own procedure in this respect which is divided into 10 stages. There is a clear division of activities that are related to the preparation of the auditor and those which are related to the preparation of the lead auditor. At each stage the actions which are necessary to secure a proper conduct of this preparation were presented. The whole procedure was thoroughly analysed. The author also paid attention to possible threats appearing in various stages of the procedure as well as he presented common mistakes made by organizations. In conclusion, he said that the selection as well as proper preparation of candidates to the role of a quality auditor has a significant impact on the effects of their work. Therefore, an organization and especially the person managing the audit process should take the responsibility for taking actions and the effects resulting from these actions.

Key words: quality auditor, preparation of candidates, procedure, threats and errors

dr hab. inż. Mariusz J. LIGARSKI, prof. Pol. Śl.
Politechnika Śląska,
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 30.03.2015
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 28.05.2015