

Magdalena SZYDEŁKO*
Politechnika Rzeszowska

AUDIT WEWNĘTRZNY JAKO NARZĘDZIE OCENY SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

W artykule zaprezentowano istotę auditu wewnętrznego oraz jego rolę i miejsce wśród różnych narzędzi oceny systemu zarządzania jakością. Organizacja powinna przeprowadzać audyty w zaplanowanych odstępach czasu oraz ustanowić udokumentowaną procedurę w celu określenia odpowiedzialności i wymagań dotyczących planowania i przeprowadzania auditów, sporządzania zapisów i przedstawiania wyników. Celem przeprowadzania auditów wewnętrznych w organizacji jest identyfikowanie błędów i zagrożeń oraz potwierdzenie, że udokumentowane procedury są adekwatne do procedur stosowanych, i są przestrzegane.

1. WPROWADZENIE

W sytuacji działania na wolnym rynku wiele przedsiębiorstw dąży do poprawy efektywności oraz zwiększenia konkurencyjności oferowanych produktów. Jednym z warunków sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa jest spełnianie wymagań i oczekiwań klienta.

Jak podkreśla A. Srzednicki, wdrożenie systemu zarządzania jakością opartego na normach serii ISO 9000:2000 zdecydowanie zwiększa prawdopodobieństwo, że działania przedsiębiorstwa będą coraz bardziej skuteczne i efektywne oraz będą przyczyniać się do pozyskiwania klientów¹.

Coraz więcej firm, w których podejmuje się decyzję o ustanowieniu, udokumentowaniu, wdrożeniu i utrzymywaniu systemu zarządzania jakością oraz ciągłym doskonaleniu jego skuteczności, zaczyna traktować taki system jako narzędzie pozwalające osiągać zakładaną sprawność organizacyjną.

W warunkach narastającej konkurencji, gdy wiele firm posiada certyfikowany system zarządzania jakością i preferuje różne formy oceny swojej działalności, audit stał się jednym z kluczowych narzędzi takiej oceny. Jak podkreśla Ł. Karpiel, audit stanowi istotny składnik systemu zarządzania jakością i jest najważniejszym narzędziem, weryfikującym zgodność systemu z wymaganiami normy².

Celem pracy jest scharakteryzowanie jednego z narzędzi oceny systemu zarządzania jakością, jakim jest audit wewnętrzny, oraz przedstawienie propozycji procedury

* Mgr Magdalena Szydełko, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

¹ W. Sokołowicz, A. Srzednicki, *ISO – system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 9.

² Ł. Karpiel Ł., *Audit*, [w:] *Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000*, pod red. T. Sikory, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 102.

systemowej dotyczącej auditów wewnętrznych dla jednej z największych wrocławskich Kancelarii Prawnych.

W pracy wykorzystano następujące metody badawcze: studia literatury przedmiotu, analizę danych i informacji pozyskanych w badanej firmie, doświadczenie zawodowe autorki zdobyte na stanowisku specjalisty ds. zarządzania jakością.

2. ROLA I MIEJSCE AUDITÓW WEWNĘTRZNYCH WŚRÓD RÓŻNYCH FORM OCENY SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

W normie PN-EN ISO 9000:2006 audit zdefiniowano jako „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu”³. Definicja ta nie jest dostatecznie jasna i komunikatywna, dlatego podjęto próbę jej rozszerzenia. Audit jakości jest procesem oceny wykonywanym systematycznie przez niezależnych auditorów, którzy zbierają dowody poprzez zadawanie pytań auditowanym, obserwowanie otoczenia i zachowań pracowników oraz weryfikację dokumentów i zapisów jakościowych. Proces ten ma na celu stwierdzenie, czy badana organizacja spełnia wcześniej określone kryteria, np. założone cele organizacji, wymagania klientów, wymagania prawne, wymagania procedur czy wymagania norm.

A. Hamrol podaje trzy zasadnicze cele oceny systemu zarządzania jakością, a mianowicie⁴: identyfikowanie błędów i zagrożeń z nimi związanych, ich eliminowanie oraz weryfikację, ocenę, czy jego stan bieżący umożliwia spełnianie oczekiwań klientów i dostawców.

Podstawowymi narzędziami oceny funkcjonowania wdrożonego systemu zarządzania jakością są audyty jakości oraz przeglądy. Ocena służy celom wewnętrznym (audit wewnętrzny i przegląd) lub zewnętrznym organizacji (audit zewnętrzny).

Rolę i miejsce auditów wewnętrznych wśród różnych form oceny systemu zarządzania jakością przedstawiono na rysunku 1.

Jak wynika z rys. 1., audit wewnętrzny służy do oceny zgodności działań realizowanych w ramach systemu zarządzania jakością z wymaganiami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz do oceny ich skuteczności, a także do podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych.

Audit wewnętrzny, nazywany auditem pierwszej strony, przeprowadzany jest przez organizację u siebie po to, żeby dostarczyć kierownictwu dowodu na to, że system działa skutecznie⁵.

Audit wewnętrzny może mieć charakter:

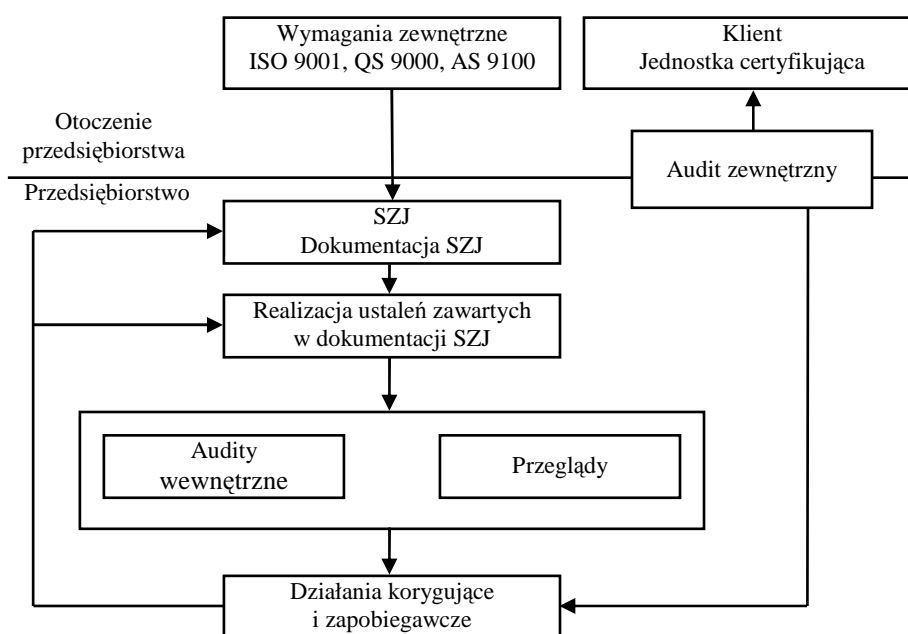
- auditu całego systemu, gdy ocenia się skuteczność systemu poprzez porównanie jego funkcjonowania w organizacji z wymaganiami zawartymi w normie czy innymi ustaleniami związanymi z systemem. Główne kryteria auditu to: wymagania normy, księga jakości, procedury i instrukcje,

³ PN-EN ISO 9000:2006. „Systemy zarządzania jakością” Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

⁴ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 200.

⁵ A. Pacana, D. Stadnicka, *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, auditowanie i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009, s. 148.

- auditu wyrobu, gdy ukierunkowany jest na ocenę działań kształtujących jakość danego wyrobu. Główne kryteria auditu to: wymagania opisane w procedurach produkcyjnych, wymagania klienta i wymagania techniczne,
- auditu procesu, gdy ukierunkowany jest na ocenę zgodności realizacji danego procesu z wymaganiami określonymi w procedurach, instrukcjach czy specyfikacjach technicznych, związanych z tym procesem.
- auditu dokumentacji, gdy ukierunkowany jest na sprawdzenie wszystkich obowiązujących w danej organizacji dokumentów oraz ich obiegu celem zweryfikowania ich aktualności oraz zgodności z wymaganiami (np. sprawdzenie, czy udokumentowana procedura auditu wewnętrznego spełnia wymagania zawarte w punkcie 8.2.2 normy PN-EN ISO 9001:2009).



Rys. 1. Rola i miejsce auditu wewnętrznego wśród różnych form oceny systemu zarządzania jakością

Źródło: [1, s. 200].

3. PROPOZYCJA PROCEDURY AUDITÓW WEWNĘTRZNYCH W KANCELARII PRAWNEJ

W niniejszym rozdziale przedstawiono propozycję przebiegu auditów wewnętrznych w jednej z wrocławskich Kancelarii Prawnych, która obecnie jest na etapie wdrażania systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009.

Norma PN-EN ISO 9001:2009 nakazuje, aby odpowiedzialność i wymagania dotyczące planowania i przeprowadzania auditów oraz przedstawiania wyników i utrzymywania zapisów z auditów zostały określone w udokumentowanej procedurze.

Przy opracowywaniu procedury auditów wewnętrznych dla Kancelarii Prawnej (PJ – 8.2.2) skorzystano z wytycznych zawartych w normie PN-EN ISO 19011:2003.

Zaproponowano następujący układ procedury auditów wewnętrznych w Kancelarii Prawnej:

1. Cel
2. Zakres
3. Skróty i terminologia
4. Odpowiedzialność i uprawnienia
5. Opis postępowania
6. Zapisy jakości związane z realizacją procedury
7. Dokumenty związane z auditem
8. Rozdzielnik
9. Wykaz zmian
10. Załączniki

Ze względu na obszerność procedury auditów wewnętrznych, w niniejszej publikacji przedstawiono rozwinięcie takich punktów, jak: cel, zakres, skróty i terminologia oraz opis postępowania.

1. Cel

Celem procedury jest opis sposobu postępowania podczas przeprowadzania i dokumentowania wewnętrznych auditów jakości w Kancelarii Prawnej.

Przestrzeganie zasad opisanych w niniejszej procedurze ma zapewnić skuteczną ocenę wdrożonego systemu zarządzania jakością.

2. Zakres

Niniejsza procedura ma zastosowanie we wszystkich jednostkach organizacyjnych Kancelarii Prawnej objętych systemem zarządzania jakością.

3. Skróty i terminologia

W niniejszej procedurze zastosowano następujące skróty:

- SZJ – system zarządzania jakością
- PJ – pełnomocnik ds. jakości
- DZ – dyrektor zarządzający
- KJO – kierownik jednostki organizacyjnej
- AW – auditor wewnętrzny
- AWI – auditor wiodący
- JO – jednostka organizacyjna.

Terminologia związana z auditami wewnętrznymi opisana została w oddzielnym dokumencie *Terminologia*.

4. Opis postępowania

Planowanie auditów wewnętrznych

PJ planuje audyty wewnętrzne w taki sposób, aby w ciągu roku kalendarzowego objąć nimi wszystkie komórki organizacyjne Kancelarii Prawnej i całą działalność w obszarze systemu jakości.

PJ sporządza na formularzu FJ-8.2.2/01 *program auditów wewnętrznych na rok planowany*, w terminie do 15 grudnia roku poprzedzającego. Program auditów wewnętrznych na dany rok zatwierdza DZ w terminie do 31 grudnia roku poprzedzającego.

PJ, ustalając zakres i częstotliwość auditów wewnętrznych w poszczególnych JO Kancelarii, uwzględnia:

- wagę poszczególnych elementów SZJ dla celów firmy,
- wyniki poprzednich auditów i przeglądów poprzednich programów auditów,
- zmiany w firmie,
- ważność procesów oraz auditowanych obszarów ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na zadowolenie klientów z usług Kancelarii Prawnej,
- informacje o skuteczności podejmowanych działań korygujących, zapobiegawczych i korekcyjnych.

PJ organizuje spotkanie z KJO, na którym przedstawia zatwierdzony program auditów na dany rok kalendarzowy.

Wnioskowanie o audit pozaplanowy

Wniosek o audit pozaplanowy zgłaszają do PJ: AW, AWI, KJO lub DZ, jeśli taka potrzeba będzie wynikać:

- ze stwierdzonych niezgodności w bieżącej działalności Kancelarii, istotnie wpływających na przebieg procesów,
- ze zgłoszonych uwag Klientów, dotyczących obsługi spraw,
- z wyników analizy przeglądów systemu zarządzania,
- ze zmian organizacyjnych w Kancelarii Prawnej.

PJ analizuje zasadność przeprowadzenia pozaplanowego auditu wewnętrznego i podejmuje decyzję w tym zakresie.

Przygotowanie do auditu

PJ nie później niż na 21 dni przed zaplanowanym terminem auditu:

- wyznacza auditorów wewnętrznych z uwzględnieniem ich niezależności od auditowanego obszaru,
- informuje o nim kierowników auditowanych jednostek.

Jeżeli do przeprowadzenia auditu zostaje wyznaczonych przynajmniej dwóch auditorów, to PJ jednemu z nich nadaje uprawnienia AWI.

Jeżeli do przeprowadzenia auditu zostaje wyznaczony jeden auditor, to wykonuje on obowiązki AWI i AW.

AWI wraz z zespołem auditorów sporządza na formularzu FJ-8.2.2/02 *plan auditu wewnętrznego* oraz na formularzu FJ-8.2.2/03 *listę pytań kontrolnych*, a następnie przedstawia je:

- KJO do zapoznania się i zgłoszenia AWI ewentualnych uwag,
- PJ do zatwierdzenia.

AWI i AW przed planowanym terminem auditu zapoznają się z dokumentami SZJ i zapisami, których znajomość jest niezbędna do jego skutecznego przeprowadzenia w danym obszarze.

Prowadzenie działań auditowych

Spotkanie otwierające

W wyznaczonym dniu AWI organizuje spotkanie zespołu auditorów z kierownikiem auditowanej JO i innymi wskazanymi przez niego pracownikami odpowiedzialnymi za procesy, które będą auditowane. Celem spotkania otwierającego jest:

- potwierdzenie planu auditu,
- krótki opis planowanego przebiegu działań auditowych oraz roli auditora wewnętrznego i auditowanego,
- umożliwienie auditowanemu zadawania pytań.

Dopuszcza się możliwość pominięcia tego etapu i przejścia od razu do badania auditowego. Decyzja w tym zakresie należy do AWI.

Badanie auditowe

Podczas auditu zespołowi auditorów może towarzyszyć ekspert, który służy im specjalistyczną wiedzą lub umiejętnościami, ale nie jest jego członkiem.

AW przeprowadzają audit, zbierając obiektywne dowody, które są oceniane przez nich w odniesieniu do kryteriów auditu, w celu opracowania ustaleń z auditu. AW podejmują decyzję, czy ustalenia z auditu wskazują na:

- zgodność,
- niezgodność lub
- możliwość doskonalenia.

Ponieważ audit prowadzony jest w ograniczonym czasie, z użyciem ograniczonych zasobów, oparty jest na próbkach dostępnych informacji.

Auditorzy podczas auditu m.in.:

- zadają pytania pracownikom auditowanej JO – w szczególności zawarte na liście pytań kontrolnych,
- lista pytań auditowych nie ogranicza zakresu działań auditowych, który może się zmienić w wyniku informacji zebranych podczas auditu,
- sprawdzają zapisy jakości dotyczące działań w auditowanym obszarze,
- badają zgodność postępowania z przyjętymi zasadami zawartymi w szczególności w procedurach, instrukcjach działowych i procesowych lub w innych regulacjach związanych z auditowanym obszarem,
- podejmują inne działania zmierzające do zrealizowania celu auditu,
- informują na bieżąco auditowanego o stwierdzonych zgodnościach, niezgodnościach i możliwościach doskonalenia.

AW omawia w trakcie auditu stwierdzone niezgodności z auditowanym, a w przypadku rozbieżnych opinii, auditowany sporządza notatkę wyjaśniającą i wręcza ją AW celem skonsultowania spornej kwestii z AWI i/lub PJ.

Auditowany niezwłocznie usuwa te niezgodności, które mogą być zlikwidowane w trybie natychmiastowym (podejmuje działania korekcyjne).

Spotkanie robocze

Spotkanie robocze zespołu auditorów ma na celu przygotowanie I części *raportu* z przeprowadzonego auditu wewnętrznego, który zawiera wykaz stwierdzonych niezgodności i możliwości doskonalenia.

Za sporządzenie I części *raportu* na formularzu FJ-8.2.2/04 odpowiadają członkowie zespołu auditującego pod nadzorem AWI.

Spotkanie zamykające

AWI organizuje i prowadzi spotkanie zamykające, w którym uczestniczą: PJ, członkowie zespołu auditującego, kierownik auditowanej JO i ewentualnie inni wskazani przez niego pracownicy odpowiedzialni za procesy, które były auditowane.

Celem spotkania zamykającego jest:

- przedstawienie ustaleń z auditu i ogłoszenie jego wyniku,
- zatwierdzenie I części *raportu* przez kierownika auditowanej JO i PJ,
- ustalenie z kierownikiem auditowanej JO terminu spotkania w celu przedstawienia przez niego propozycji działań korygujących i zapobiegawczych.

AWI może pominąć ten etap i przekazać drogą mailową I część *raportu* kierownikowi auditowanej JO i PJ do zatwierdzenia.

Przygotowanie, zatwierdzenie i rozpowszechnianie raportu z auditu

Po określeniu przez KJO działań korygujących i zapobiegawczych oraz terminu ich wykonania, AWI razem z KJO wypełniają II część *raportu* na formularzu FJ-8.2.2/04. Raport z auditu zatwierdza PJ.

Udostępnianie dokumentów i zapisów z auditu

Wypełnione formularze z programami i planami auditów wewnętrznych udostępniane są wszystkim pracownikom Kancelarii Prawnej w sieci LAN na portalu intranetowym.

Wypełnione listy pytań kontrolnych i raporty z auditu zespół auditujący i PJ ujawniają tylko DZ i kierownikom auditowanych JO.

Nadzór nad dokumentami i zapisami opisany został w procedurze PJ – 4.2.3/4.2.4.

Prowadzenie działań poauditowych

Ustalenia z auditu mogą wskazywać na potrzebę podjęcia działań korekcyjnych, korygujących i/lub zapobiegawczych. Działania te określa i realizuje kierownik auditowanej JO w uzgodnionym z AWI terminie zgodnie z procedurami:

- PJ – 8.5.2/8.5.3 *Działania korygujące i zapobiegawcze*,
- PJ – 8.3 *Nadzór nad wyrobem niezgodnym*.

Ustalenia z auditów wewnętrznych stanowią dane wejściowe do przeglądu zarządzania opisanego w procedurze PJ – 5.6 *Przegląd zarządzania*.

Na podstawie zapisów jakości powstałych w wyniku auditów wewnętrznych PJ podejmuje działania, mające na celu usprawnienie procesów i doskonalenie efektywności SZJ.

4. PODSUMOWANIE

Celem pracy była prezentacja zagadnień związanych z auditami wewnętrznymi w kontekście oceny skuteczności wdrożonego systemu zarządzania jakością oraz przedstawienie propozycji procedury auditów wewnętrznych dla Kancelarii Prawnej.

Podsumowując rozważania dotyczące istoty auditów wewnętrznych oraz kierując się doświadczeniem zawodowym we wdrażaniu systemu zarządzania jakością, wyciągnąć można następujące wnioski:

- 1) Wdrożenie systemu zarządzania jakością w każdej firmie ma na celu nie tylko spełnienie wymogów i wytycznych zawartych w normach serii ISO 9000, ale przede wszystkim długookresowe doskonalenie jej organizacji pracy oraz systematyczne i skuteczne dążenie do maksymalnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów.
- 2) W dobie dynamicznego rozwoju rynku dochodzenia należności i wciąż rosnącej konkurencji bardzo istotnym elementem zarządzania w firmach prawniczych jest zarządzanie jakością, ponieważ kierowanie firmą przynoszące sukces wymaga, aby była ona zarządzana i nadzorowana w sposób przejrzysty i systematyczny.

- 3) Projektowanie i wdrażanie w firmach systemu zarządzania jakością jest procesem pracochłonnym, wymagającym zaangażowania środków finansowych i osobowych. Należy jednak proces ten potraktować jako długoterminową inwestycję.
- 4) Formami oceny wdrożonego systemu zarządzania jakością są audyty jakości oraz przeglądy, których celem jest identyfikowanie błędów i zagrożeń, co pozwala na podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych w organizacji.
- 5) Audit wewnętrzny to zarówno narzędzie służące do oceny funkcjonowania w danej firmie systemu zarządzania jakością, jak i narzędzie do jego doskonalenia.
- 6) Celem auditu wewnętrznego nie jest karanie i wskazywanie winnych nieprawidłowości zwanych niezgodnościami. Audit ma pomóc w znalezieniu ich przyczyny i określeniu działań korygujących, po to, by niezgodności nie pojawiły się ponownie.
- 7) Audyty wewnętrzne mają na celu rozpoznać słabe ogniwa, stwierdzić istnienie niezgodności jakościowych oraz wprowadzić działania korygujące. Są one istotnymi wymaganiami zapisanymi w normie ISO 9001 i muszą być przeprowadzane, jeśli organizacja chce starać się o przyznanie certyfikatu.
- 8) Warunkiem koniecznym do zbudowania trwałych podstaw sukcesu rynkowego Kancelarii Prawnej było podjęcie decyzji przez jej Dyрекcję o uczynieniu jakości podstawowym celem strategicznym przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- [1] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- [2] Karpień Ł., *Audit*, [w:] *Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000*, pod red. T. Sikory, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- [3] Pacana A., Stadnicka D., *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, auditowanie i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.
- [4] PN-EN ISO 9000:2006. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- [5] PN-EN ISO 9001:2009. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- [6] PN-EN ISO 19011:2003. *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2003.
- [7] Sokołowicz W., Srzednicki A., *ISO – system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.

INTERNAL AUDIT AS A TOOL FOR EVALUATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary

The article presents the essence of internal audit, its role and place among the various tools to assess the quality management system. The organization shall conduct internal audits at planned intervals and establish a documented procedure to define the responsibilities and requirements for planning and conducting audits, establishing records and reporting results. Some of the specific purposes for internal auditing include: identification of mistakes and threats in the management system and ensuring that written procedures exist, are adequate and are followed.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.