

*dr inż. Piotr Wojciechowski*  
*Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie*  
*piwojcie@wszib.edu.pl*

## **ZNACZENIE AUDYTÓW W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**

### **Wprowadzenie**

Celem do którego dążą przedsiębiorstwa, jest zapewnienie jak najlepszego funkcjonowania w istniejących warunkach rynkowych. Dostarczanie usług i wyrobów o oczekiwanej jakości, ma istotny wpływ na zapewnienie rozwoju organizacji. Z tego względu, począwszy od ery uprzemysłowienia i rozwoju masowej produkcji, zwracano uwagę na rozwój systemów kontroli. W warunkach seryjnej produkcji, kontrola końcowa wszystkich egzemplarzy produkowanych wyrobów, często jest trudna do realizacji i nie zapewnia nadzoru nad wszystkimi procesami mogącymi mieć wpływ na jakość wyrobów.

Istotna poprawa funkcjonowania firm nie mogła ograniczać się wyłącznie do działań prowadzonych wokół procesów wytwórczych. Potrzebne stało się poszerzenia zakresu działań. W tym celu zaczęto identyfikować procesy firm (organizacji), aby móc nimi sterować. Celowi temu służą audyty wewnętrzne, które pozwalają na identyfikowanie miejsc, w których poprawa funkcjonowania jest częścią składową poprawy funkcjonowania całej organizacji. W tym celu stosuje się monitorowanie procesów, organizacja ustala cele jakościowe i analizuje efekty swojej działalności. Analiza ryzyka procesów pozwala natomiast na identyfikowanie wszystkich miejsc w procesach firmy, mogących generować potencjalne problemy. Dzięki temu możliwe stało się takie planowanie działań, aby zagrożenia były minimalizowane, co jest formą działań zapobiegawczych.

Wdrożenie i stosowanie w organizacjach systemów zarządzania jakością, związane jest z kosztami oraz pewną miarą wysiłku ponoszoną przez wszystkie zaangażowane osoby. Zaawansowane metody zarządzania jakością są rozwijane zazwyczaj w dłuższym czasie. Istnieją jednakże podstawowe metody, wpisane w normy systemów zarządzania jakością, a należy do nich między innymi planowany system audytów wewnętrznych.

Celem niniejszego opracowania jest opisanie znaczenia audytów wewnętrznych oraz wykazanie, że:

- Audyty wewnętrzne odgrywają istotną rolę w organizacjach i mają wpływ na poprawę jakości.

- Brak zaangażowania kierownictwa w jakość, obniża skuteczność funkcjonowania organizacji.

## 1. Pojęcie audytu wewnętrznego

W celu uściślenia pojęć występujących w języku polskim, niekiedy pojawia się pytanie, czy należy używać słowa audit czy audyt? Przez wiele lat próbowano ujednoczyć podejście do tej kwestii, jednakże bezskutecznie. Rada Języka Polskiego zajęła stanowisko stwierdzające, że poprawną formą jest słowo audyt<sup>1</sup>. Z drugiej strony Polski Komitet Normalizacyjny najczęściej stosuje formę audit, także w najnowszych wydaniach norm. Wydaje się, że wobec nierozstrzygniętego jednoznacznie problemu, należałoby pozostawić tę kwestię do decyzji osobistej każdej organizacji, którą formę przyjmie do stosowania i czy będzie stosować obie formy zamiennie, czy będzie stosować wyłącznie formę zgodną z wykładnią językoznawców, lub też zgodną z systemem normalizacyjnym. Stwierdzanie niezgodności w tym zakresie z pewnością nie byłoby właściwe, co zdarzało się w przeszłości podczas działań jednostek certyfikujących. Dla potrzeb niniejszego opracowania stosuje się formę językową uznaną za poprawną językowo, przy czym w miejscach cytowania definicji zastosowano znormalizowaną formę terminologii.

Analizując problematykę systemów zarządzania jakością, znaczenie terminu „audit” jest istotne dla zrozumienia idei kształtowania jakości. Samo słowo jest znane, powszechnie stosowane, choć jego objaśnienie często następuje z trudnością. Czym zatem jest audyt i czemu służy? Definicja pojęcia „audit” mówi, że jest to „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny, w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu”<sup>2</sup>. Sama definicja wymaga odwołania się do innych terminów, zawartych wewnątrz definicji, w celu jej pełniejszego zrozumienia. W rozdziale 2.4.2 normy PN-EN ISO 9001:2015 wyjaśniono, że proces audytowania ma ścisły związek z oceną skuteczności systemu zarządzania jakością, który bazuje na materialnych i niematerialnych dowodach. Działanie te są powiązane ściśle z korygowaniem i doskonaleniem<sup>3</sup> systemu, co prowadzi do podnoszenia efektywności systemu.

<sup>1</sup> [http://www.rjp.pan.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=739:audyt-audit-43&catid=44&Itemid=145](http://www.rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=739:audyt-audit-43&catid=44&Itemid=145) (na dzień 17 marca 2020 r.).

<sup>2</sup> Norma PN-EN ISO 9001:2015.

<sup>3</sup> A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 45.

Przedsiębiorcy jako praktycy, niechętnie posługują się wyjaśnieniami opartymi wyłącznie na definicjach i poszukują prostszych wyjaśnień. Jak zatem w inny sposób można opisać pojęcie audytu? Najprostszym wyjaśnieniem jest odniesienie do procesu badania funkcjonowania wszystkich obszarów organizacji, aby z jednej strony móc zidentyfikować słabe strony, wymagające poprawy, z drugiej zaś wskazać te miejsca, których doskonalenie może przynieść dalsze, pozytywne efekty. Ten proces samoanalizy powinien być prowadzony w pierwszej kolejności wobec konieczności zidentyfikowania potrzeb firmy, a nie w celu spełnienia wymagań normy. Zrozumienie przez osoby zarządzające firmą zasadniczego celu audytów wewnętrznych, jest istotne dla efektywnego ich wykorzystania.

Formalna definicja terminu „audyt”, wskazuje na kilka istotnych elementów. Rozkładając ją na czynniki pierwsze, można dostrzec następujące składowe:

- Systematyczność, która wskazuje na regularną powtarzalność prowadzonych działań.
- Niezależność, będąca wyrazem braku ścisłego związku pomiędzy audytorem (osobą prowadzącą audyt) a audytowanym obszarem.
- Udokumentowanie, wymagające przedstawienia pisemnych dowodów z audytu. Uzyskane dowody służą innym działaniom, niezbędnym w systemie zarządzania jakością. Na podstawie przedstawionych wniosków, można realizować działania związane z poprawą funkcjonowania danego obszaru, planować zmiany i dalszy rozwój.
- Obiektywny dowód, materialny lub niematerialny, wskazujący jednoznacznie na stan zgodności czy niezgodności badanego obiektu. Dowodem materialnym jest każdy dokument, wyrób, urządzenie, element infrastruktury i każdy inny, którego przywołanie wiąże się z istniejącym, fizycznym elementem badanego obszaru. Dowody niematerialne związane są z uzyskanymi informacjami werbalnymi, którymi są odpowiedzi na stawiane przez audytora pytania, wypowiedzi osób audytowanych, ale też obserwacje realizacji procesów, sposobu wykonywania czynności, czy inne pozyskiwane różnymi metodami dane.
- Ocena, która zasadniczo wskazuje na trzy stany: audyt wykazał zgodność lub niezgodność, albo też zidentyfikowano miejsca wymagające poprawy. Możliwe jest także skalowanie oceny, jeśli jest to możliwe i zasadne. Najczęściej

skalowanie takie stosuje się do określenia stopnia niezgodności, np. mała, średnia lub duża, czy też krytyczna.

- Kryteria audytu są natomiast zgodnie z normą EN ISO 9001:2015 zestawem polityk, procedur lub wymagań. Do nich odnosi się porównanie stanu faktycznego z przyjętymi założeniami, wynikającymi ze zdefiniowanych kryteriów.

Jak zatem wynika z analizy definicji słowa „audit” w rozumieniu normy związanej z zarządzaniem jakością, jest to złożone działanie, które ma za zadanie przebadanie danego obszaru, aby móc przede wszystkim dążyć do stałej poprawy funkcjonowania. Ma zatem ścisły związek z procesem doskonalenia organizacji w danym obszarze, poprawy jej funkcjonowania w szerszym ujęciu. To proces pozyskiwana wiedzy o funkcjonowaniu organizacji, który można powiązać z długofalowym rozwojem organizacji<sup>4</sup>.

## **2. Audytor wewnętrzny**

Zadaniem audytora wewnętrznego jest prowadzenie audytów w obszarach niezależnych od audytora. Osoba wyznaczona do realizacji zadań audytora musi posiadać odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje. Chociaż nie ma formalnych wymagań, co do poziomu kwalifikacji, za niezbędne minimum przyjmuje się posiadanie wiedzy w zakresie systemu zarządzania jakością, znajomość technik audytowych oraz praktyczne doświadczenie, nabywane podczas pierwszych audytów w charakterze obserwatora. Wiedzę o systemach zarządzania jakością można nabyć podczas specjalizowanych szkoleń, potwierdzonych imiennym certyfikatem uczestnictwa. Warto brać pod uwagę szkolenia realizowane przez wyspecjalizowane firmy i akredytowane jednostki certyfikujące. Posiadanie wiedzy nabytej w toku studiów podyplomowych, jest w tym przypadku istotnym atutem. Kandydaci na audytorów często zastanawiają się, jakim zakresem wiedzy dotyczącym procesów realizowanych w audytowanym obszarze powinni dysponować. Czy audytując np. dział konstrukcyjny, trzeba posiadać specjalistyczną wiedzę o projektowaniu urządzeń? Chociaż taka wiedza jest przydatna, nie jest ona warunkiem niezbędnym. Celem działania nie jest bowiem ocena prawidłowości rysunków technicznych, schematów elektrycznych czy kodów programów, ale prawidłowości realizacji procesów, których efektem wynikowym są

---

<sup>4</sup> E. Skrzypek, *Jakość wiedzy jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach ekonomii wiedzy*, w „Wyzwania Zarządzania Jakością” pod red. M. Salerno-Kochan, V Ogólnopolska Sesja Naukowa Zarządzania Jakością, Koło Naukowe UEK w Krakowie, Kraków 2008, s. 189.

specjalistyczne dokumenty, konstrukcje czy programy. Audyt ma udzielić odpowiedzi na pytania: czy dany proces jest realizowany zgodnie z ustalonymi procedurami, czy prawidłowo są prowadzone zapisy, czy jest zachowana identyfikowalność na każdym poziomie prowadzonych działań. Są to podstawowe zadania audytu wewnętrznego, związanego z systemem zarządzania jakością. Niezależnie od nich, możliwe jest prowadzenie specjalistycznych audytów, czy inspekcji, ukierunkowanych np. na audyt dokumentacji technicznej. W takim przypadku dobór audytorów powinien uwzględniać poziom ich wiedzy i umiejętności charakterystycznej dla danego działu lub procesu. Przydatne są umiejętności analityczne, interpersonalne, ale też zrozumienie strategii firmy i kierunku rozwoju<sup>5</sup>.

Niezależnie od posiadanych kwalifikacji, audytor musi cechować się pewnymi predyspozycjami. Jakimi? W licznych artykułach są one dość precyzyjnie wyliczane. Warto jednak spojrzeć na tę kwestię nieco inaczej. Ponieważ celem audytów wewnętrznych jest poszukiwanie obszarów, w których można coś poprawić, udoskonalić, przydatna jest duża wnikliwość i dokładność. Osoby charakteryzujące się pewną systematycznością pracy, terminowością i dokładnością, są dobrymi kandydatami. Audytor musi także posiadać umiejętność prowadzenia rozmowy, zadawania wnikliwych pytań, a także co ważne, umieć słuchać odpowiedzi, a całość łączyć w logiczne związki. Przydatne są zatem umiejętności interpersonalne, nawiązywanie dobrych relacji, lecz z zachowaniem odpowiedniego dystansu. Szczególnie tam, gdzie pracownicy dobrze się znają, układy koleżeńskie mogłyby bardziej przeszkadzać, niż okazać się pomocą. Dość łatwo powstaje wówczas tendencja do „przymykania oka” na dostrzegane błędy, pomniejszania ich znaczenia. Zachowanie dobrych relacji nie może umniejszać obiektywizmu. Chociaż jeszcze szereg innych cech jest ważnych i przydatnych, najbardziej istotne jest zachowanie dokładności, niezależności<sup>6</sup> od audytowanego obszaru, rzetelności i obiektywizmu.

### **3. Działania audytowe**

Kierownictwo firmy odpowiada za planowe realizowanie działań przewidzianych normą. Należą do nich audyty wewnętrzne. Jeżeli ustanowiony został przedstawiciel kierownictwa, zazwyczaj to on będzie bezpośrednio planował audyty, wraz z doбором audytorów. Ci natomiast powinni się odpowiednio przygotować do zadania. Planowanie uwzględnia aspekty

---

<sup>5</sup> W.J. Howard, *The cost of quality audit*, Cambridge Strategy Publication Ltd, Cambridge 2001, s. 76.

<sup>6</sup> F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska WSZiP, Wałbrzych 2012, s. 216.



organizacyjne, ale też określenie celów do osiągnięcia i preferowanych metod wykorzystania dostępnych źródeł<sup>7</sup>. W toku samego procesu audytowego, nadrzędnym celem jest poszukiwanie dowodów zgodności z systemem, ale też potencjału do doskonalenia. Identyfikacja niezgodności nie jest zasadniczym celem działania. Istotne jest przy tym zwrócenie uwagi, że odczucia audytora nie są wystarczające do stwierdzenia stanu niezgodności, chociaż mogą być podstawą do dalszych działań. Odczucia nie są dowodem i nie ma możliwości ich udokumentowania, a zatem ich zestawienie w odniesieniu do kryteriów audytu, jest w takim przypadku niewystarczające. Niestety jest to niekiedy „przypadłość” audytorów reprezentujących jednostki certyfikujące. Faktem jest, że każdy człowiek posiada zasób własnych doświadczeń oraz postrzega rzeczy przez pryzmat swoich oczekiwań. W tym przypadku postawienie się niejako obok swoich oczekiwań, uniezależnienie się od nich i przeprowadzenie badania w toku procesu audytowania wyłącznie z perspektywy wymogów zdefiniowanych w normie EN ISO 9001, zdefiniowanych kryteriów audytu, nie jest łatwe. Z tego względu szkolenie audytorów i kształtowanie ich postaw jest niezmiernie ważne.

W przypadku audytów wewnętrznych, polegających na badaniu własnej organizacji w kontekście funkcjonowania systemu zarządzania jakością, zasadniczym celem jest pozyskanie informacji o poziomie zgodności z wymaganiami prawnymi, norm, uzgodnieniami poczynionymi z klientami oraz wymaganiami własnymi organizacji. Może dotyczyć realizowanych procesów, funkcjonowania obszarów, czy działów firmy, jej wyrobów i świadczonych usług.

Audyty można podzielić na szereg kategorii, ale z punktu widzenia danej organizacji, najważniejszy podział ustalony jest na:

- audyty wewnętrzne, tzw. audyty pierwszej strony,
- audyty zewnętrzne, tzw. audyty drugiej strony,
- audyty jednostek certyfikujących, czyli audyty trzeciej strony.

W praktycznym wymiarze, jako elementarne powinny być traktowane audyty wewnętrzne. Dlaczego? Właśnie one są pierwszoplanowymi w procesie doskonalenia systemu. Każdy audyt polega nie na badaniu wszystkiego, ale na badaniach wybranych próbek. Analizie poddawany jest pewien niewielki obszar, np. przeglądane są wybrane dokumenty i na tej podstawie oceniany jest stan całości danego obszaru. Zatem niestwierdzenie niezgodności w trakcie audytu, wcale nie świadczy o tym, że ich tam nie ma, podobnie jak zidentyfikowana

---

<sup>7</sup> R. Cascarino, *Auditor's guide to information systems auditing*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey 2007, s. 58.

niezgodność nie musi przekreślać całości działań. Jest jednak ważnym wskaźnikiem, prowadzącym do dalszej analizy. W praktyce, im rzetelniej organizacja podchodzi do realizacji audytów wewnętrznych, im więcej dostrzega miejsc wymagających poprawy, a co ważniejsze – realizuje działania naprawcze (korygujące), tym większy jest stopień pewności, że audyty realizowane przez podmioty zewnętrzne także wykażą zgodność systemu z wymaganiami.

W tym ujęciu, mniejsze znaczenie dla organizacji ma audyt realizowany przez jednostkę certyfikującą, szczególnie przy systemach nie mających powiązań z wymaganiami prawnymi, jak to się dzieje w przypadku np. systemu jakości przeznaczonego dla producentów wyrobów medycznych, znanego jako ISO 13485. Celem audytu trzeciej strony jest niezależne, zewnętrzne potwierdzenie, że dana organizacja funkcjonuje zgodnie z wyspecyfikowanymi wymaganiami normy. Kolejne, systematyczne, coroczne audyty nadzoru, mają na celu pomóc organizacji w dostrzeganiu miejsc wymagających poprawy lub doskonalenia. Ponieważ jednak audyty jednostek certyfikujących są zapowiadane, firmy często przygotowują się specjalnie do nich. Mogą wówczas sprawić wrażenie lepiej funkcjonujących, niż to ma miejsce w rzeczywistości. Z tego względu, nie pomijając znaczenia audytów trzeciej strony, należy podkreślić wysoki poziom istotności audytów wewnętrznych. Właśnie one mają najważniejsze znaczenie dla systematycznego kształtowania jakości działania organizacji. Podczas audytu prowadzonego przez jednostkę certyfikującą, badaniu podlega wybrana próbka danego obszaru. Nigdy nie jest badane wszystko, co ma związek z funkcjonowaniem organizacji, dlatego też nie wszystkie niezgodności mogą zostać ujawnione. Praktycy stosujący metody jakościowe wskazują na negatywny wpływ zakłóceń, które oddziałują w sposób nieoczekiwany, w wyniku czego zachodzące przemiany jakościowe nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami<sup>8</sup>. Ponieważ zakłócenia nie muszą mieć charakteru stałego, mogą pojawiać się okresowo, najłatwiej jest je identyfikować podczas codziennej praktyki, a to ma właśnie miejsce w toku wewnętrznego systemu nadzoru nad funkcjonowaniem procesów. W oparciu o uzyskane dane, prowadzący audyt wewnętrzny są w stanie zidentyfikować znacznie więcej nieprawidłowych czynników, niż podczas audytu jednostki certyfikującej.

W przypadku audytów drugiej strony, które prowadzone są przez klienta, odbiorcę wyrobów czy usług (samodzielnie lub poprzez inny podmiot, któremu zlecono zadanie), zakres i cel jest nieco odmienny. Jest on przede wszystkim ukierunkowany na te procesy, które mają istotne znaczenie dla odbiorcy wyrobu lub usługi. W wielu przypadkach, w ramach kooperacji,

---

<sup>8</sup> R. Kolman, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Placet, Warszawa 2009, s. 465.

dostarczane są dodatkowe wytyczne, procedury lub instrukcje, istotne dla zlecającego proces zewnętrzny. Muszą być wówczas traktowane jako udokumentowane wymaganie i spełnione, co jest także przedmiotem sprawdzenia podczas audytu.

Analizując rodzaje audytów w ujęciu praktycznym, szczególnie w sytuacji ich realizacji w ramach działań własnych organizacji, można wprowadzić jeszcze inne rodzaje podziału. Mają one ścisły związek z planowaniem działań audytowych. Możliwe są różne podejścia, np. audyt w układzie procesowym, audyt działu firmy, audyt dokumentacji czy audyt wyrobu.

Podczas wdrażania systemu zarządzania jakością w danej organizacji, ważnym zadaniem jest prawidłowe zidentyfikowanie i zrozumienie funkcjonowania procesów, wraz z wszystkimi zależnościami. Na tym etapie procesy są opisywane. Ich funkcjonowanie powinno być łatwe do zrozumienia. Istotne jest określenie, co jest wejściem danego procesu, a co wyjściem z procesu, a także jaki rodzaj przetwarzania w nim zachodzi. Dobre zrozumienie istoty każdego procesu pozwala na opisanie celów, wskaźników, które będą wyznacznikiem do oceny stanu funkcjonowania. Opracowuje się także niezbędne procedury, instrukcje, specyfikacje oraz inne dokumenty, które będą służyły do prowadzenia niezbędnych zapisów. Audyt procesu będzie zatem polegał na porównaniu oczekiwań, w stosunku do całości procesu z faktyczną realizacją zadań. W ten sposób możliwe jest ocenienie skuteczności procesu, zidentyfikowanie miejsc, które wymagają poprawy, a także wszelkich niezgodności, wymagających podjęcia działań korygujących.

#### **4. Badanie jakości audytów wewnętrznych**

Do przeprowadzenia badania wybrano 31 podmiotów gospodarczych, w których przeprowadzono audyty certyfikujące i audyty nadzoru, w latach 2009-2018. Przyjęto założenie, że konieczne było przeprowadzenie w tym okresie co najmniej trzech wizyt. Jakość audytów wewnętrznych oceniano w skali od 1 do 5 (gdzie 1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa). Subiektywna ocena oparta jest na porównaniu ogólnego stanu systemu w danej organizacji przez zespół realizujący audyt oraz ocenę funkcjonowania procesów firm. Ocenę audytów przeprowadzono w odniesieniu do trzech poziomów, związanych ze świadomością i zaangażowaniem najwyższego kierownictwa w działania projakościowe:

- organizacje o wysokim poziomie świadomości kierownictwa,
- organizacje o przeciętnym poziomie świadomości kierownictwa,
- organizacje o niskim poziomie świadomości kierownictwa.



Łącznie poddano badaniu i oceniono wyniki 103 audytów. W tabeli 1 zestawiono wyniki oceny audytów oraz wyniki oceny stanu systemu, dla trzech poziomów świadomości jakości w firmach, a także średnią wyników dla wszystkich 31 firm. Analizowane dane nie odzwierciedlają zależności, która mogła mieć potencjalny wpływ na badany obszar, a jest nią wpływ audytów trzeciej strony, jednakże z przeglądu dokumentów audytowych wynika, że istnieje także zależność pomiędzy wskazywanym firmom potencjałem do doskonalenia w obszarze audytów wewnętrznych a poprawą samych audytów wewnętrznych w kolejnych latach. Zatem tę zależność można potraktować jako nie mającą już dodatkowego, istotnego znaczenia.

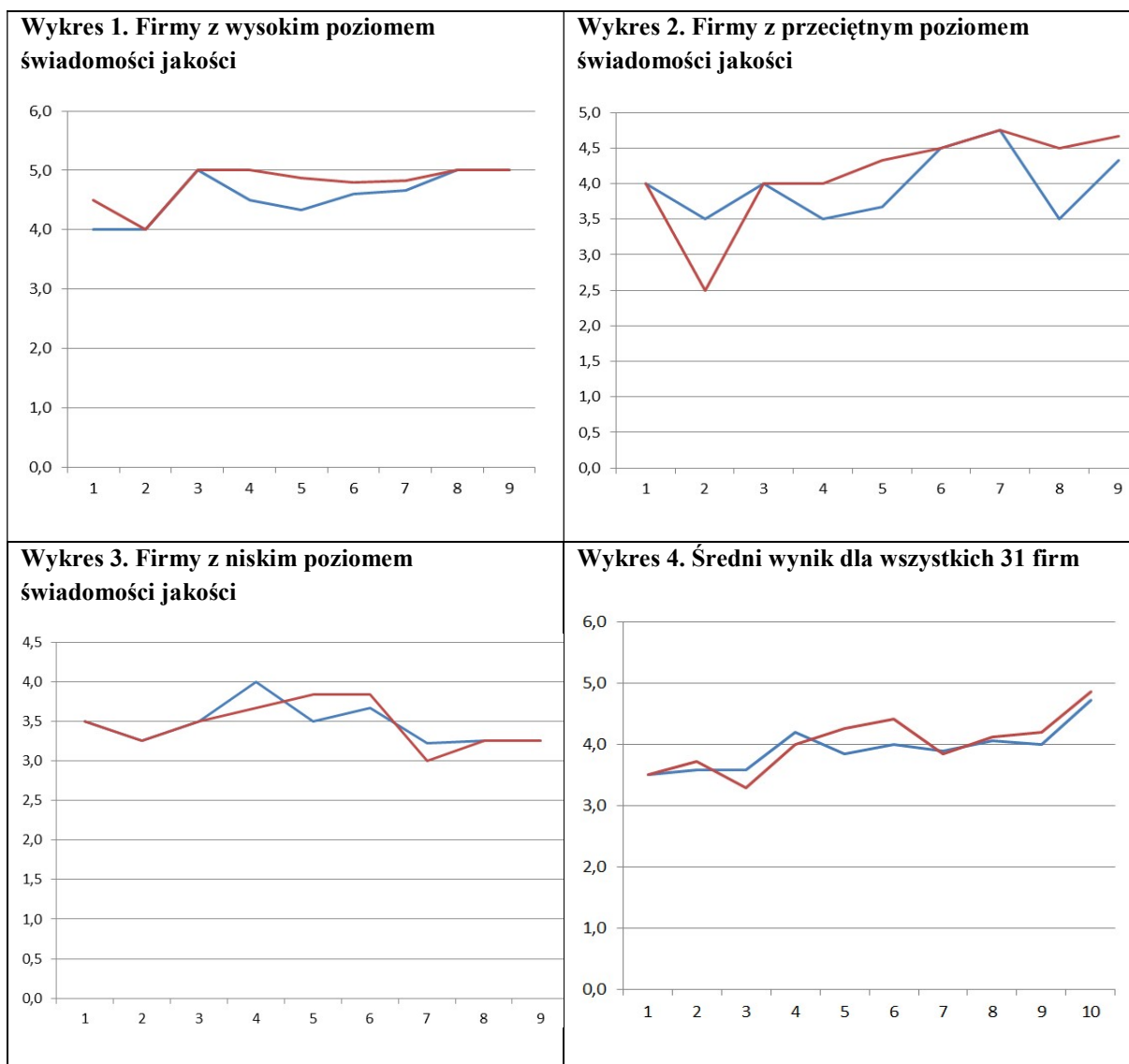
**Tabela 1. Średni wynik oceny jakości audytów wszystkich analizowanych firm**

Podział firm z uwagi na świadomość jakości	Analizowany rok									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Wysoki poziom (10 firm)</b>										
Ocena jakości audytów:	brak	4,0	4,0	5,0	4,5	4,3	4,6	4,7	5,0	5,0
Ocena stanu systemu:	brak	4,5	4,0	5,0	5,0	4,9	4,8	4,8	5,0	5,0
<b>Przeciętny poziom (8 firm)</b>										
Ocena jakości audytów:	brak	4,0	3,5	4,0	3,5	3,7	4,5	4,8	3,5	4,3
Ocena stanu systemu:	brak	4,0	2,5	4,0	4,0	4,3	4,5	4,8	4,5	4,7
<b>Niski poziom (13 firm)</b>										
Ocena jakości audytów:	3,5	3,3	3,5	4,0	3,5	3,7	3,2	3,3	3,3	brak
Ocena stanu systemu:	3,5	3,3	3,5	3,7	3,8	3,8	3,0	3,3	3,3	brak
<b>Wszystkie 31 firm</b>										
Ocena jakości audytów:	3,5	3,6	3,6	4,2	3,8	4,0	3,9	4,1	4,0	4,7
Ocena stanu systemu:	3,5	3,7	3,3	4,0	4,3	4,4	3,8	4,1	4,2	4,9

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wykresy od 1 do 4 prezentują graficznie wyniki z tabeli 1. Krzywa czerwona reprezentuje ocenę jakości audytów w analizowanych firmach, natomiast krzywa niebieska ocenę stanu systemu w tych firmach. W każdym przypadku widoczna jest zależność pomiędzy obiema

krzywymi. Wzrost jakości audytów wewnętrznych przekłada się na poprawę ogólnego stanu systemu. Na wykresie 1 przyrost wartości obu kryteriów jest stosunkowo niewielki, co wynika z dużej świadomości i zaangażowania kierownictwa firm od początku funkcjonowania systemów zarządzania jakością. Największa zmiana dotyczy firm z przeciętnym poziomem świadomości jakości (wykres 2). W tym przypadku na przestrzeni kilku lat widoczny jest wzrost jakości stanu systemu. W przypadku firm o niskim poziomie świadomości jakościowej (wykres 3), zmiana praktycznie nie występuje. W całościowym ujęciu, z uwzględnieniem wszystkich kategorii firm o zróżnicowanym poziomie świadomości pro jakościowej, poprawa jakości audytów wpływa na poprawę stanu systemu jakości (wykres 4).



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy roli audytów w systemie znormalizowanego podejścia do jakości oraz ich praktycznej realizacji, wynikają następujące wnioski, związane z postawionymi we wprowadzeniu tezami.

Teza 1 - Audyty wewnętrzne odgrywają istotną rolę w organizacjach i mają wpływ na poprawę jakości. Przeprowadzona analiza dokumentacji audytowej w 31 firmach wykazała silną zależność pomiędzy oceną stanu systemu a oceną jakości audytów wewnętrznych. Organizacje, w których stosowano rzetelne podejście do audytów wewnętrznych, wykazywały chęć identyfikowania własnych niezgodności, wobec których planowano i prowadzono działania korygujące. Zespół audytorów jednostki certyfikującej wysoko oceniał takie firmy. Nawet w sytuacji słabej oceny wyjściowej, wraz z kolejnymi audytami nadzoru widoczna była poprawa stanu jakości firm. Zawsze w takich przypadkach widoczna jest zależność związana z rzetelnym podejściem do audytów wewnętrznych.

Teza 2 - Brak zaangażowania kierownictwa w jakość, obniża skuteczność funkcjonowania organizacji. Firmy, w których bezpośrednio zaangażowanie kierownictwa jest niewielkie, charakteryzują się przede wszystkim przesuwaniem odpowiedzialności za system na przedstawicieli (pełnomocników jakości). Audytorzy wewnętrzni w takich firmach niechętnie angażują się w działania audytowe i tylko sporadycznie identyfikują niezgodności i potencjał do poprawy. W efekcie audytorzy jednostek certyfikujących dostrzegają często istotne braki w systemie jakości tych firm. Analiza dokumentacji audytowej nie wykazuje poprawy stanu jakości na przestrzeni lat.

Możliwe jest zatem stwierdzenie, że stan jakości firm w istotny sposób jest zależny od rzetelnego zaangażowania kierownictwa firm w jakość, budowanie doświadczonego zespołu audytorów wewnętrznych i wspieranie działań audytów wewnętrznych.

## Literatura

- [1] Cascarino R., *Auditor's guide to information systems auditing*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey 2007.
- [2] Howard W.J., *The cost of quality audit*, Cambridge Strategy Publication Ltd, Cambridge 2001.
- [3] Kolman R., *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Placet, Warszawa 2009.
- [4] Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [5] Mroczko F., *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska WSZiP, Wałbrzych 2012.
- [6] Norma PN-EN ISO 9001:2015.

- [7] Skrzypek E., *Jakość wiedzy jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach ekonomii wiedzy*, w „Wyzwania Zarządzania Jakością” pod red. Salerno-Kochan M., V Ogólnopolska Sesja Naukowa Zarządzania Jakością, Koło Naukowe UEK w Krakowie, Kraków 2008.
- [8] [www.rjp.pan.pl](http://www.rjp.pan.pl) (na dzień 17 marca 2020 r.).

### ***Streszczenie***

Audyty wewnętrzne są wymaganiem norm zarządzania jakością. Kierownictwo firmy odpowiada za planowe realizowanie działań audytowych. Audytorom muszą być zapewnione odpowiednie warunki pracy, do których należy zaliczyć zaangażowanie kierownictwa oraz wsparcie ze strony kadry kierowniczej. Budowanie sprawnego zespołu audytowego ma istotne znaczenie dla osiągnięcia założonych celów jakościowych. W organizacjach, w których widoczne jest takie zaangażowanie, stan zgodności z wymaganiami norm jakości jest wyższy niż w organizacjach, w których istnieje tendencja do całkowitego przenoszenia odpowiedzialności na przedstawicieli kierownictwa.