

Prezentowany rozdział powstał w 2002 roku (nie został odebrany przez klienta) i stąd literatura użyta przy jego pisaniu nie jest nowsza niż właśnie z 2002 roku.

Przy pisaniu prac (czy to gotowych, czy na indywidualne zlecenie) staramy się korzystać z jak najświeższej literatury. W sprzedawanych teraz pracach na pewno nie będzie podanej tak starej literatury, bo te prace, które teraz sprzedajemy są pisane teraz, a nie przed dziesięcioma laty.

Rozdział ten jest zapisany w formie pdf, ale gotowe prace przesyłamy, przekazujemy klientom w formatach edytowalnych, najczęściej w formacie doc (czyli pliku Microsoft Word), a na życzenie możemy przesłać w każdym rodzaju pliku, jaki tylko klient będzie chciał (np. odt, rtf...).

Rozdział 1.

Audyty w systemie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

1.1. Znaczenie systemów jakości w gospodarce rynkowej

Bardzo ważnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach rynkowych staje się w obecnych czasach jakość oferowanych produktów i usług. We wszystkich dziedzinach gospodarki jakość staje się centralnym punktem zainteresowania. Nie jest to kwestią mody na jakość, lecz koniecznością współczesnej gospodarki¹. Firma, która zaniedba stworzenie systemu jakości będzie niekonkurencyjna. Ma to szczególne znaczenie w okresie coraz bardziej zacieśniających się kontaktów gospodarczych polskich podmiotów z zagranicznymi partnerami.

Menedżerowie wszystkich przedsiębiorstw powinni pamiętać o tym, że dziś we wszystkich krajach Unii Europejskiej praca firmy w systemie jakości ISO serii 9000 jest podstawowym warunkiem uznania jej za konkurencyjną. Poświadcza to przyznany certyfikat oraz prowadzona przez przedsiębiorstwa dokumentacja systemu zapewniania jakości z Księgą Jakości na czele. Od pytania o posiadanie certyfikatu zaczynają się poważne kontrakty ofertowe, a od sprawdzenia Księgi Jakości - rozmowy dotyczące kontraktu handlowego. Jeżeli polskie przedsiębiorstwa szybko nie przystosują się do tych wymagań i oczekiwań zachodnich partnerów, to przed eksportem - na rynki zachodnie - wyrobów polskich przedsiębiorstw powstaną bariery nie do pokonania².

W państwach zachodnich każde nowoczesne, liczące się na rynku światowym, przedsiębiorstwo posiada odpowiedni system zapewnienia jakości (Quality assurance), na który składają się hierarchicznie³:

- polityka jakości (Quality policy);
- zarządzanie jakością (Quality management) oparte na założeniach i celach przyjętej przez przedsiębiorstwo polityki jakości;

¹ A. Rychły-Lipińska, *Wdrażanie systemu jakości na przykładzie wybranych słupskich przedsiębiorstw*, Forum Młodych Badaczy Polska w Europie 2000 - Polskie Nauki o Zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku, Warszawa wrzesień 2000.

² B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, IOiZwP "ORGMASZ", Warszawa 1994, s.12.

³ Tamże, 13.

- system jakości (Quality system), który określa procedury działania poszczególnych ogniw w systemie zarządzania;
- sterowanie jakością (Quality control), będące narzędziem systemu jakości.

Posiadanie systemu zapewnienia jakości nie wiąże się z wielkością przedsiębiorstwa ani rodzajem produkcji. Certyfikacja ISO rozszerza się coraz bardziej na usługi, ubezpieczenia, banki, szkolnictwo, a także na miasta i gminy. Nie ma różnicy pomiędzy wdrażaniem systemu jakości przez przedsiębiorstwo produkcyjne, a organizację usługową. Bowiern, wszędzie tam, gdzie jest klient, można pracować nad lepszym zaspokojeniem jego potrzeb⁴.

Na świecie wydano już ponad 300 tysięcy certyfikatów jakości ISO serii 9000 (najwięcej w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji i Szwecji). W Polsce certyfikatem ISO serii 9000 może pochwalić się około 3000 przedsiębiorstw, a certyfikatem ISO 14001 - około 130 firm⁵. Posiadanie certyfikatu ISO serii 9000 staje się ważnym elementem konkurencyjności na zagranicznych rynkach. Fakt ten nabiera coraz większego znaczenia, biorąc pod uwagę zbliżający się termin przystąpienia Polski do Unii Europejskiej⁶. Firma, która zaniedba stworzenie systemu zapewnienia jakości stanie się niekonkurencyjna. W ostatecznym rachunku może zostać wyeliminowana z rynku.

W wyniku zachodzących przemian jakościowych, poprawa jakości procesów i wyrobów stała się jednym z głównych celów dla większości przedsiębiorstw Unii Europejskiej, Japonii oraz innych państw świata. Problem ten jest w ścisłym związku z produkcją, sprzedażą i poziomem kosztów w jednostkach gospodarczych. Tym samym zostało rzucone wyzwanie przemysłowi krajowemu, który w najbliższych latach powinien dostosować się w ramach restrukturyzacji do wymagań norm ISO i EN, stanowiących podstawowy warunek sprostania konkurencji oraz współdziałania i przystąpienia do Unii Europejskiej⁷.

Fundamentem do stworzenia i wdrożenia Systemu Zapewnienia Jakości są normy ISO serii 9000, uważane za normy trzeciej generacji. Uwzględniają one podstawowe zasady praktyki menedżerskiej⁸. Powyższe wiąże się również z koniecznością orientacji

⁴ J. Kowalczyk, *Rynek rośnie*, "Businessman" nr 10/2000.

⁵ P. Domarecki, *Komu certyfikat, komu...*, "Businessman" nr 10/2000.

⁶ M. Lewandowska, *Normy ISO w praktyce*, "Problemy Jakości" nr 2/2001.

⁷ S. Tkaczyk, *Materiały seminaryjne, Wdrażanie systemów zapewnienia jakości w polskim hutnictwie*, Wiśła 1996, s. 1

⁸ S. Tkaczyk, A. Dąbrowska-Tkaczyk, *Materiały seminaryjne, Strategia projakościowa w polskich przedsiębiorstwach*, UJ – WIE, Kraków 1995, s. 27

procesu produkcji i zarządzania w kierunku przyszłościowego, kompleksowego systemu zarządzania jakością, opartego na filozofii i metodologii Total Quality Management.

Rysunek 1. Strategiczne obszary zarządzania jakością totalną w przedsiębiorstwie



Źródło: K. Sato, *Wprowadzenie do ruchu 5-S*, "Problemy jakości" 1995, nr 4, s. 25

Nowoczesny system sterowania jakością składa się z trzech podstawowych elementów. Są nimi: Filozofia - Narzędzia - Wdrożenie. Na początku niezbędne jest zrozumienie współczesnej filozofii sterowania jakością. Kolejnym etapem jest znalezienie najbardziej efektywnych narzędzi służących jej realizacji (metody statystyczne bądź eksperckie), a następnie skonstruowanie systemu działania, optymalnie wykorzystującego te narzędzia⁹.

Podstawowym warunkiem zaangażowania kierownictwa firmy w doskonalenie systemu jest uznanie przydatności tego systemu w rzeczywistym zarządzaniu firmą. Przez „rzeczywiste zarządzanie” rozumie się zazwyczaj w firmach proces zarządzania

⁹ K. Sato, *Wprowadzenie do ruchu 5-S*, "Problemy jakości" 1995, nr 4, s. 25

realizowany przez najwyższe kierownictwo. Największym zagrożeniem dla rozwoju systemu jest więc ugruntowanie się przekonania, że system zarządzania jakością służy przede wszystkim do uporządkowania działalności na poziomie wykonawczym. Przekonanie takie prowadzić może do odseparowania od siebie procesu zarządzania firmą i procesu zarządzania jakością. W takiej sytuacji najwyższe kierownictwo zarządza rozwojem firmy, zaś doskonalenie systemu zarządzania jakością pozostaje w gestii pełnomocnika i kierowników niższych szczebli. Prowadzi to najczęściej do rozejścia się tych dwu procesów, zaś burzliwa kulminacja następuje w chwili, gdy szef firmy stwierdza iż system jakości przeszkadza w dalszym rozwoju firmy, jest skostniały, zbiurokratyzowany i stanowi dla najwyższego kierownictwa „kulę u nogi”¹⁰.

W obecnych warunkach rynkowych żadna firma nie może sobie pozwolić na brak elastyczności, podobnie jak na angażowanie funduszy i czasu pracowników w działania nie przynoszące korzyści. System zarządzania jakością musi więc być efektywnym narzędziem wykorzystywanym przez najwyższe kierownictwo w zarządzaniu firmą. Musi być systemem ułatwiającym nie tylko nadążanie za zmieniającym się rynkiem i wymaganiami klientów, ale również wyprzedzanie tych zmian i wyprzedzanie konkurencji.

1.2. Zasady i warunki doskonalenia jakości w aspekcie międzynarodowych norm ISO

W warunkach otwartego rynku i nasilającej się konkurencji, dostawcy wyrobów i usług coraz intensywniej poszukują sposobu zapewnienia trwałej pozycji na rynku. Ważnym i sprawdzonym sposobem, który wprawdzie nie stwarza gwarancji na sukces firmy, lecz tylko jego pewną szansę, jest zarządzanie jakością a w konsekwencji filozofia TQM (zarządzanie przez jakość).

Współcześnie z punktu widzenia norm ISO i TQM jakość definiowana jest jako zdolność do spełniania rzeczywistych i oczekiwanych potrzeb klienta.

Postęp technologiczny i innowacyjny sprawia, że świat, nasze otoczenie zmienia się w zawrotnym tempie. Zmieniają się ludzie, prawa, rynki, trendy społeczne, polityka światowa czy moda, zmieniają się wymagania i potrzeby klienta. Gospodarka bez granic daje nam okazję zdobycia nowych klientów, ale konkurencja z równą łatwością

¹⁰ J. Gałka, *Rola najwyższego kierownictwa firmy w doskonaleniu systemów zarządzania*, [w] „Procesowe zarządzanie jakością”, materiały konferencyjne, Krynica 2002, s. 69

może ich przejąć. W związku z tym problemem staje się nie tylko zdobycie nowych klientów, ale przede wszystkim utrzymanie już posiadanych. Skuteczne będą te organizacje, które w odpowiedzi na konkurencję i potrzeby potrafią się zmienić. Wiele dużych firm skutecznych w przeszłości boleśnie przekonało się, że kultura organizacji może się „zestarzeć” i stwarzać pewne przeszkody w reagowaniu na zmieniające się otoczenie. Skuteczne będą te organizacje, które działają szybko, są elastyczne, zwinne, oparte na wiedzy (knowledge organisation), posiadające samouczące systemy zarządzania, czyli są w stanie optymalnie dostosować się do zmian poprzez doskonalenie jakości wszystkiego co organizacja robi we wszystkich sferach życia, angażując tym wszystkich pracowników.

Zatem podstawową zasadą doskonalenia jakości jest ciągle poszukiwanie obszarów i słabych ogniw organizacji, w których jest jeszcze coś do zrobienia, a nie tylko wyczekiwanie na wystąpienie problemu oraz realizacja działań zapobiegawczych i korygujących, które eliminują lub zmniejszają możliwość wystąpienia problemu w przyszłości¹¹.

Aby każdy członek organizacji mógł doskonalić jakość działań i procesów, przez siebie realizowanych, kierownictwo organizacji musi stworzyć warunki sprzyjające doskonaleniu. Warunkami takimi są:

- określenie właściwej odpowiedzialności kierownictwa;
- zarządzanie celami jakości;
- praca zespołowa oraz komunikowanie się;
- uznanie;
- kształcenie i szkolenie - oraz rozwijanie wartości, postaw i zachowania.

Wymienione elementy nie tylko są (jak to wskazuje norma) drogą do doskonalenia jakości, ale również ukierunkowują firmę chcącą wdrażać TOM - strategię zarządzania przez jakość.

Osoby zarządzające firmą poprzez własne działanie, swoją postawę, zaangażowanie oraz ciągle doskonalenie swojej pracy inspirują innych w firmie, do lepszej jakościowo pracy. Przywódca powoduje, że ludzie wykonują z ochotą to, co robić muszą.

¹¹ U. Sumara, I. Kopeć, *Podstawowe zasady i warunki doskonalenia jakości aspekcie międzynarodowych norm ISO*, [w] „Metody i narzędzia doskonalenia jakości”, t. 1, Warszawa 2000, s. 24

Kierownictwo stwarza warunki sprzyjające otwartemu komunikowaniu się, pracy zespołowej z uszanowaniem indywidualności. Kierownictwo prowadzi doskonaleniu poprzez wyznaczanie kierunków działania, formułowanie celów strategicznych. Na tej podstawie podwładni, odpowiedni do szczebli zarządzania formułują swoje cele. W ten sposób przedsiębiorstwo tworzy system celów, od najniższych do najwyższych szczebli zarządzania. Ważne jest, aby cele te koncentrowały się na satysfakcji klientów oraz skuteczności i wydajności procesów i były realne (dające się realizować, mierzalne, osiągalne i terminowe)¹².

Jeżeli wszyscy osiągniemy własne cele, to tym samym będą zrealizowane cele poszczególnych jednostek, a nadrzędne cele organizacji staną się rzeczywistością.

Kształtowanie pro jakościowych postaw jest podstawowym zadaniem nie tylko doskonalenia jakości, ale już na etapie wdrażania systemu zapewnienia jakości w firmie. Kształtować właściwe postawy i zachowania pro jakościowe można osiągnąć poprzez odpowiednie motywowanie ludzi (czy to materialnie czy niematerialne) do polepszania jakości wykonywanej pracy. Ale motywowanie materialne wcale nie jest mile widziane z punktu widzenia TOM. Współcześni guru jakości twierdzą wręcz, że motywowanie materialne jedynie nagradza pracowników za dobrze wykonywaną pracę w ramach istniejącego systemu, ale nie zachęca nikogo do prowadzenia działań na rzecz doskonalenia tego systemu.

Wszystkie działania i przedsięwzięcia podejmowane w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie i wszystkie zachodzące w nim procesy, dokonywane są przez ludzi, wykonujących pewne zadania i pełniących określone funkcje. Aby system ten funkcjonował poprawnie i bez większych zakłóceń, musi istnieć właściwy system komunikacji (czy komunikowania się). Większość zadań (np. menedżerskich) polega na kontaktowaniu się (komunikowaniu się) z innymi ludźmi. Właściwe zrozumienie nałożonych zadań, poleceń jest podstawą prawidłowego funkcjonowania firmy. Dlatego też doskonalenie systemu komunikowania się w firmie jest jednym z najważniejszych elementów doskonalenia systemu zapewnienia jakości.

Pojęcie komunikacja wywodzi się z łac. „communicare” - robić coś wspólnie, razem radzić, wzajemnie się powiadamiać. Jeśli ta zasadnicza idea systemu zarządzania

¹² Tamże, s. 25

jakością jest spełniona, wspomaga (czy nawet warunkuje) skuteczne funkcjonowanie i stały rozwój systemu, ponieważ jest związana z¹³:

- informacją;
- autoprezentacją;
- osiaganiem celu;
- zachowaniem się;
- słowami;
- gestami (czyli tzw. komunikacja niewerbalna), itp.

Otwarte komunikowanie się, które jest elementem doskonalącym jakość usuwa bariery organizacyjne i osobiste, mogące negatywnie wpływać na jakość wykonywanej pracy. Można osiągnąć stan otwartego komunikowania np. poprzez umożliwienie pracownikom wypowiedzenia swego zdania na wszystkie (również te bolesne czy drażliwe) tematy, bez ponoszenia przez nich konsekwencji za wypowiedzenie swojej opinii. Kolejnym krokiem do wzbudzenia większego zaufania, będą szczere rozmowy przełożonych z pracownikami. W ten sposób, dowiadujemy się o najistotniejszych bolączkach pracowników, często o takich, które w bardzo istotny sposób mogą wpłynąć na poprawę jakości wykonywanej przez nich pracy. Pomaga to również włączyć pracowników w podejmowanie decyzji, identyfikowanie sposobności, a w konsekwencji w działania na rzecz doskonalenia jakości.

Odpowiednie warunki, stworzone dla dobrej komunikacji, wpłyną korzystnie również na pracę zespołową. Zorganizowana praca zespołowa, z systemem komunikacji budzącym zaufanie przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników w życie organizacji. Praca zespołowa wzmacnia więzi między pracownikami, owocuje namacalnymi efektami.

Kierownictwo odnosi sukces, jeżeli wydobywa z ludzi to, co w nich najlepsze. Polega to na docenianiu ich w pracy, wynagradzaniu ich za nią i służeniu im wzorem, którego potrzebują, aby osiągnąć maksymalne wyniki.

Każda firma działająca zgodnie z wdrożonym systemem zapewnienia jakości, posiada w swej strukturze procedurę traktującą o kształceniu i szkoleniach. Jest to ze wszech miar uzasadnione, ponieważ wszyscy o tym wiemy, że zdobyta wiedza jest najcenniejszym skarbem. Należy zdać sobie sprawę, że kształcenie i podnoszenie

¹³ Tamże, s. 25

kwalifikacji jest podstawowym i najważniejszym czynnikiem doskonalenia jakości. Inicjowanie, organizowanie i kierowanie procesem doskonalenia zawodowego pracowników staje się w tych warunkach najważniejszym zadaniem służb pracowniczych w przedsiębiorstwach¹⁴.

Powyżej stwierdzono, że bez dobrego przywódcy i odpowiedzialnego kierownictwa, oraz stworzonego systemu wzajemnego komunikowania się, dobrze zorganizowanej pracy zespołowej oraz wzajemnego zaufania między kierownictwem i pracownikami nie można stworzyć warunków do ciągłego doskonalenia systemu zapewnienia jakości. Ale wszystkie te elementy nie będą wiele znaczyły, jeśli nasz posiadany potencjał ludzki nie będzie posiadał odpowiednich kwalifikacji oraz dysponował wiedzą, a co jest najważniejsze, nie będzie miał możliwości do ciągłego rozszerzania jej.

1.3. Budowanie systemu zarządzania jakością

Pojęcie “Zarządzanie jakością” zyskało nowe znaczenie: dotychczas pod pojęciem zarządzania systemem rozumiano kontrolę i separowanie produktów wadliwych, teraz stawia się o wiele wyższe wymagania. Wszystkie procesy i struktury w zakładzie powinny być zorganizowane wg jasno postawionych celów, tak ażeby nie powstawały żadne błędy.

To zakłada sobie system obejmujący całe przedsiębiorstwo, w którym – dla wyeliminowania źródeł powstawania wad – wszystkie procesy przebiegają zgodnie z przyjętymi procedurami. Pojęcie “jakość” nie odnosi się już do produktu końcowego, tylko bardziej do wszystkich procesów w zakładzie w pojęciu totalnego zarządzania jakością (TQM).

Zarządzanie jakością stało się instrumentem nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem w okresie istnienia silnej konkurencji, bardziej kompleksowych obszarów pracy, wyższych wymogów klienta, tańszej oraz elastyczniejszej pracy.

Nowoczesne zarządzanie jakością oznacza:

- powiązanie wszystkich pracowników, oddziałów, dostawców i klientów
- przejrzysta organizacja zakładu
- przyporządkowanie kompetencji i odpowiedzialności

¹⁴ B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 92

- ekonomiczna produkcja
- Systematyczne zapobieganie powstawaniu błędów zamiast “kontroli” i “sortowania”
- zagwarantowanie jednakowej, dla specyficznych grup celów jakości
- ciągła poprawa jakości.

Budowa systemu zarządzania jakością obejmuje następujące etapy¹⁵:

1 Etap.

Najpierw kierownictwo zdefiniuje cele dotyczące jakości. Dalej następuje uzgadnianie, czy praktykowane działania systemu jakości odpowiadają wymogom normy i celom dotyczącym jakości (analiza stanu istniejącego). W przypadku stwierdzenia odstępstw opisuje się je w sprawozdaniu.

2 Etap.

Na podstawie sprawozdania opracowywane są rozwiązania, tzn. dla każdego odstępstwa ustala się odpowiednie działanie.

3 Etap.

W celu aktywnego uczestnictwa wszyscy pracownicy zostają poinformowani o celach, korzyściach oraz sposobach postępowania przy wprowadzaniu systemu zarządzania jakością. Wspólnie z kierownictwem i pracownikami zostanie opracowana dokumentacja systemu zarządzania jakością. Celem jest opisanie wszystkich istotnych ustaleń dotyczących zapewnienia jakości, tak by były one zrozumiałe i dostępne dla wszystkich. O tym, czy pojedyncze cele zostały osiągnięte, decyduje porównanie wartości planowanych z wynikami, które to porównanie jest doskonałym instrumentem kontrolnym w trakcie roku gospodarczego¹⁶.

4 Etap.

W regularnych odstępach czasu sprawdzane jest, czy system zarządzania jakością działa, tzn. czy opisane działania systemu zarządzania jakością są stosowane. Sprawdzenie to powinno być prowadzone przez odpowiednich ludzi, każdorazowo innego działu (audyty wewnętrzne).

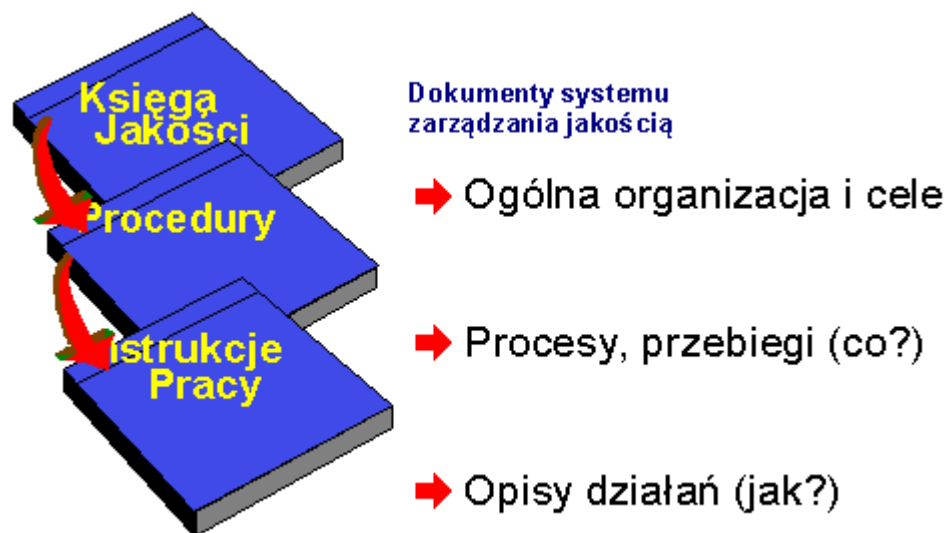
¹⁵ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Toruń, 2002, s. 132 - 136

¹⁶ H. J. Vollmuth, *Controlling planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 56.

Dokumentacja systemu zarządzania zawiera 3 elementy:

- w Księdze Jakości opisane są cele przedsiębiorstwa, na bazie których oparty jest system zarządzania jakością. Ponadto wyszczególnione są struktury organizacyjne oraz podstawowe procedury postępowania, w celu łatwiejszej orientacji
- w procedurach mogą być opisane, dokładnie dla każdej jednostki organizacyjnej, poszczególne przebiegi, tzn. “co ma być robione?”.
- jeżeli przebiegi i procesy są opisane, to instrukcje pracy muszą zawierać jeszcze dokładniejsze dane o tym, jak powinny być wykonywane prace w celu uniknięcia pomyłek oraz dla wykluczenia źródeł powstawania błędów.

Rysunek 2. Dokumentacja systemu zarządzania jakością



Źródło: opracowanie własne

Regularna kontrola poprzez audyty wewnętrzne w celu sprawdzenia, czy ustalenia systemu zarządzania jakością są prawidłowo realizowane, daje wiele pozytywnych efektów dla przedsiębiorstwa:

- system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nie jest tylko teorią, lecz jest także stosowany w praktyce.
- źródła powstawania błędów są regularnie likwidowane.
- zainteresowanie jakością nie powstaje w momencie zaistnienia istotnego błędu jakości.
- za pomocą audytorów średni poziom jakości jest systematycznie podnoszony.

Przy kontroli bardzo istotne jest, że kontrola powinna identyfikować wszystkie pojawiające się zagrożenia i sprzyjać ich przewyciężaniu - zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. W polskiej praktyce dominowało bardzo długo przekonanie, że dobra kontrola to taka, która obejmuje wszystko i jak najczęściej. Liczebność i natężenie akcji kontrolnych miały być wyznacznikiem skuteczności działań w tej dziedzinie - okazuje się jednak, że wcale tak nie jest. Zwiększenie ilości i wszechobecności różnego rodzaju akcji kontrolnych nie ograniczało bynajmniej zakresu występowania patologii, natomiast dezorganizowało funkcjonowanie poddawanych kontroli przedsiębiorstw i wchodzących w ich skład komórek organizacyjnych, mnożyło postawy asekuracyjne, które wpływały na zanik inicjatywności. Szczególnie częstym błędem jest rozbudowywanie drobiazgowych kontroli w odpowiedzi na każde ujawniające się zagrożenie, co deprecjonuje jej rangę i utrudnia skupienie się na rzetelnej analizie zjawisk rzeczywiście niebezpiecznych, rozmiernianie się jej „na drobne”¹⁷.

Audyty wewnętrzne należy wykonywać okresowo zgodnie z planem jakości dla sprawdzenia czy działania są nadal zgodne z wymaganiami systemu jakości i niniejszej normy; powinny dotyczyć wszystkich elementów systemu jakości; planuje kierownik ds. jakości; audytorzy powinni posiadać odpowiednie (udokumentowane) kwalifikacje; jeżeli to możliwe powinni być niezależni od kierujących audytowanymi działaniami; audyty powinny dotyczyć też wykonywania sprawdzeń i wzorcowań; w przypadku stwierdzenia niezgodności należy podejmować działania korygujące i monitorować ich skuteczność; wykonywać zapisy z przebiegu audytu.¹⁸

Dysponując systemem zarządzania jakością dostosowanym do indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa odpowiadającym nowoczesnym wymogom systemu zarządzania jakością firma posiada doskonałą bazę, ażeby w przyszłości sprostać wymogom rynku. Systemy zarządzania jakością umożliwiają unikanie błędów. Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością są następujące:

1. Wzrost zdolności dotyczącej jakości

- przedsiębiorstwo dysponuje efektywnymi instrumentami służącymi zagwarantowaniu zdefiniowanego przez firmę poziomu jakości a mianowicie: regularne audyty wewnętrzne, oceny w formie sprawozdań z odstępstw, wprowadzenie i nadzorowanie działań korygujących.

¹⁷ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 215.

¹⁸ J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s 75.

- zastosowanie nowoczesnych metod ułatwia przedsiębiorstwu odkrywanie i usuwanie źródeł powstawania błędów: metody statystyczne, analiza błędów i wpływu (FMEA) itp.

2. Wzrost skuteczności

- systematyczne i zaplanowane unikanie powstawania błędów powoduje znacznie mniejszy nakład niż "badania, sortowania, korygowania, wprowadzania".
- dokumentacja, cele dot. jakości, organizacja, przebiegi oraz instrukcje pracy wg jednolitego schematu prowadzą do przejrzystości, do wytłumaczenia kroków postępowania, definiowania zasad (co powoduje, że są one sprawdzalne), dostępność do danych dot. optymalnego sterowania procesami, istnienia małych strat *knowhow* – przy zmianie personelu wzgl. szybkiego przyuczenia nowych pracowników.
- klienci często redukują swoje audyty dostawców lub całkiem z nich rezygnują.

3. Wzrost motywacji

- aktywne włączanie wszystkich pracowników do tworzenia odpowiedniego systemu zarządzania jakością oraz pojedynczych działań systemu zarządzania jakością prowadzi do wzrostu identyfikacji z zakładem oraz z miejscem pracy.
- stworzenie przejrzystości celów, organizacji i przebiegów, likwiduje się niejasności oraz zapobiega powstawaniu niezgodności.
- poprzez jasne przyseregowanie kompetencji i odpowiedzialności eliminuje się problemy powstające na stanowiskach o zazębiających się kompetencjach i odpowiedzialnościach.

4. Wzrost zadowolenia klientów

- przedsiębiorstwo definiuje swoje cele dot. jakości zgodnie z wymogami klientów.
- ważnym elementem systemu zarządzania jakością jest odkrywanie i usuwanie, na bazie kontaktów z klientem źródeł powstawania błędów. Jest to o tyle ważny element, ponieważ klient ustala w zamówieniu, co to jest "jakość".
- profesjonalność systemu zarządzania jakością danego przedsiębiorstwa może być certyfikowana przez neutralną jednostkę, która dodatkowo umocni zaufanie klientów do firmy.

Po ustanowieniu swojego systemu jakości przedsiębiorstwo zgłasza go do certyfikacji. Certyfikacja dostarcza namacalnego dowodu zaangażowania przedsiębiorstwa

w problemy jakości. Uzyskanie Certyfikatu Zatwierdzenia zgodności systemu jakości w przedsiębiorstwie z przyjętym modelem zapewnienia jakości wg jednej z norm z serii ISO 9000 zwiększy zaufanie potencjalnych klientów do przedsiębiorstwa i polepszy jego pozycję na rynku. Certyfikat Zatwierdzenia Systemu Jakości dowodzi, że system jakości w przedsiębiorstwie został niezależnie oceniony i zatwierdzony jako zgodny z przyjętym modelem zapewnienia jakości. Posiadając taki certyfikat przedsiębiorstwo będzie mogło składać oferty poważnym nabywcom, którzy domagają się certyfikowanych systemów jakości od swoich dostawców.

1.4. Pojęcie, istota i cele audytu certyfikującego w systemie zarządzania jakością

Audyt jest badaniem zgodności, skuteczności i efektywności systemu jakości. Aby system był skuteczny, badaniom muszą podlegać wszystkie elementy systemu jakości, wszystkie punkty normy, wszystkie komórki organizacyjne. Audyt powinien pomóc audytowanemu w doskonaleniu procesów przez niego realizowanych, w tym także procesów zarządzania. Bez zaangażowania naczelnego kierownictwa system jakości nie będzie skuteczny, nie będą spełniane wszystkie wymagania normy.

ISO 9000:2000 definiuje audyt jakości jako: *"usystematyzowany, niezależny i udokumentowany proces, pozwalający zebrać dowody i obiektywnie je ocenić w celu określenia w jakim stopniu spełniane są kryteria audytu"*.

Audyt jakości może obejmować system jakości oraz wyroby, procesy i usługi. Cele audytu to¹⁹:

- ustalenie stopnia zgodności systemu zarządzania audytowanego z określonymi wymaganiami;
- ocena zdolności systemu zarządzania do zapewnienia zgodności z wymaganiami prawnymi;
- ocena skuteczności wdrożonego systemu zarządzania z punktu widzenia osiągnięcia określonych celów;
- określanie obszarów możliwych udoskonalień w systemie zarządzania
- całościowe badanie procesów
- poszukiwanie parametrów pozwalających ocenić efektywność

¹⁹ A. Wal, *Doskonalenie zarządzania auditami zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2000*, [w] „Doskonalenie procesu auditowania” Polskie Forum ISO, Rydzyna 2002, s. 51

- pomoc odpowiedzialnej kadrze kierowniczej w określeniu możliwości doskonalenia procesów (realizacja i wspomagające procesy zarządzające)
- poszukiwanie możliwości skuteczniejszego wykorzystania zasobów.

Audyty systemu jakości są zwykle klasyfikowane jako audyty wewnętrzne (pierwszej strony) oraz zewnętrzne (audyty drugiej i trzeciej strony). Audyt trzeciej strony prowadzony jest przez organizację niezależną zarówno od producenta, jak i obecnego lub potencjalnego klienta. Celem audytu trzeciej strony jest stwierdzenie, czy system zarządzania jakością danej organizacji spełnia wymagania odpowiednich norm, jak np. ISO 9001:2000.

Audyt może być również przeprowadzany przez organizację klienta u jego dostawcy w celu sprawdzenia, czy system jakości organizacji dostawcy spełnia wymagania klienta. Jest to zwykle nazywane "audytem drugiej strony". Może być on przeprowadzony przed podpisaniem umowy jako część przetargowego procesu oceny lub też w czasie realizacji umowy.

Audyt wewnętrzny lub audyt pierwszej strony jest przeprowadzany przez daną organizację i odnosi się do jej własnego systemu jakości. Celem takiej oceny jest dostarczenie kierownictwu informacji umożliwiającej im podjęcie działań korygujących w przypadku stwierdzonych uchybień, podjęcia działań zapobiegawczych w stosunku do spodziewanych problemów oraz ulepszenie systemu. Informacje zebrane w trakcie audytu wewnętrznego dają kierownictwu pogląd na stan ich systemu jakości i stanowią ważny element dokonywanego przez nich przeglądu zarządzania²⁰.

Jako pierwszy pojawił się audyt zewnętrzny. Jego naczelnym zadaniem była przede wszystkim weryfikacja (ocena) ksiąg finansowych, rachunków oraz raportów finansowych z zachowaniem możliwej do osiągnięcia, maksymalnej obiektywności.

Wraz z rosnącym w organizacjach zapotrzebowaniem na stworzenie instrumentów sprzyjających efektywnemu zarządzaniu pojawiła się konieczność prowadzenia znacznie bardziej dokładnego procesu audytu jako funkcji eksperckiej, dokonywanej przez same jednostki. Jego założeniem jest wspomaganie procesów realizacji celów poprzez systematyczną ocenę i poprawę efektywności zarządzania ryzykiem, systemów kontroli oraz coraz bardziej komplikujących się procesów zarządzania. Tak wykreowały się narzędzia audytu wewnętrznego, którego głównym

²⁰ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie...*, op. cit., s. 216.

zadaniem jest dokonywanie okresowych przeglądów prewencyjnych w celu rozpoznawania i uzyskania jak najwięcej informacji na temat mechanizmów zapobiegania niepożądanym stratom, co wspomagać ma podejmowanie skutecznych działań usprawniających zarządzanie²¹.

Audyt wewnętrzny ma przede wszystkim zadanie zabezpieczające i doradcze. Jego rolą jest wspomaganie członków organizacji w efektywnym wywiązywaniu się z powierzonych odpowiedzialności i wypełnianiu obowiązków. Ma on dostarczać informacji odnośnie przydatności (adekwatności) i efektywności istniejącego systemu kontroli wewnętrznej, jakości jej (jego) działania, a także ma propagować efektywne systemy kontroli przy zachowaniu optymalnego poziomu kosztów, promować prorozwojowe zmiany i pełnić rolę katalizatora procesów rozwojowych w organizacji. Z inspiracji audytu proponowane są alternatywne rozwiązania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ale audyt wewnętrzny to również narzędzie krytycznej oceny działania kierownictwa (zarządu), choć pozbawiony jest władczego, bezpośredniego wpływu na podejmowane decyzje.

Naturalnym krokiem na drodze ewolucji audytu wewnętrznego okazał się być *audyt branżowy*, przy którym nie używa się dopełnienia wewnętrznego. Z natury rzeczy odbywa się wewnątrz instytucji lub branży, przy pomocy „wewnętrznych” specjalistów.

Nacisk, wywierany przez konsumentów na jakość zmusza firmy do zwracania na nią uwagi w każdym momencie procesu produkcyjnego. Producenci naciskają, by zespoły nabywane u dostawców zapewniały bezusterkowe działanie. Jeśli ujawnią się wady komponentów czy produktów, nie wystarczy już, by dostawca wymienił je na dobre. Obecnie wystąpienie takiej sytuacji wiąże się z daleko bardziej poważnymi konsekwencjami - utratą odbiorcy i dodatkowo możliwością wyniknięcia wielkiego skandalu. Firma taka traci w wyniku tych działań wizerunek na rynku i przestaje się na nim liczyć.

Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być dążenie do zaspokojenia potrzeb klienta, przy jednoczesnym ograniczeniu zmienności i wahań w poziomie jakości dostarczanych wyrobów lub usług. Jakość nie powinna być odnoszona jedynie do norm wykonywania produktu lub usługi (jest to tylko jeden z aspektów jakości pracy i jakości zarządzania) dotyczy bowiem wszystkiego, co nas otacza, a szczególnie jakości pracy,

²¹ B. R. Kuc, *Audyt wewnętrzny-teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 119

dzięki której osiągamy określoną jakość egzystencji, nie tylko materialnej, ale także duchowej (etos)²².

Jakość to zdolność wszystkich naturalnych cech wyrobów, systemu procesu do spełnienia wymagań klienta oraz innych stron zainteresowanych. Jest to więc termin zależny od ich satysfakcji, którą można traktować jako jego przydatność użytkową, zgodność z wymagań odbiorców połączoną z atrakcyjną ceną. Wartość produktu lub usługi postrzegana przez klienta stała się przewagą konkurencyjną każdej działalności gospodarczej. Klient stanął na pierwszym miejscu w procesie tworzenia nowego produktu lub usługi jako informator o potrzebach i wymagań które przekładane są na język specyfikacji produktu lub usługi. Wytworzony w ten sposób standard przedsiębiorstwo musi spełniać, by być konkurencyjne na rynku.

Ustalanie standardów jakości, ich kontrola, zmiana sposobu projektowania produktów (usług) i ciągle doskonalenie dały podstawy nowej dziedzinie wiedzy - zarządzaniu jakością

Dbłość o jakość obejmuje każdy element łańcucha produkcji – od dostawców aż do ostatecznego klienta, a więc całą sferę organizacji zarządzania przedsiębiorstwem, tym bardziej, że zarządzanie jakością jest uważne za ważne i bardzo skuteczne narzędzie kształtowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Pomocą w utrzymaniu wysokiej jakości wyrobów, satysfakcjonującej konsumentów i rzutującej na wizerunek przedsiębiorstwa jest system zarządzania jakością zwany pod angielską nazwą TQM (Total Quality Management). Dotyczy on jakości zarządzania, realizowanej bezpośrednio przez menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania. Jego celem jest osiągnięcie długofalowego sukcesu poprzez uzyskanie zadowolenia klienta z korzyścią dla pracowników, lokalnej społeczności oraz samego przedsiębiorstwa, co odbywa się na drodze ustawicznego doskonalenia i usprawniania, dlatego ważne jest, by było związane ze zmianą postaw, wartości przekonań i przede wszystkim rzeczywistych sposobów postępowania w całej organizacji.

Najlepszym narzędziem kontroli i oceny (certyfikacji) wprowadzonego systemu zarządzania jakością są audyty jakości. Wyróżnia się również formę kontroli i oceny nazywaną przeglądem. Terminologia odnosząca się do audytowania systemów jakości zawiera sporo zamieszania. W pewnych środowiskach nadzorujących przyznawanie i

²² B. R. Kuc, *Audyt ...*, op. cit, s. 121

wydawania certyfikatów jakości przyjął się termin audyt jakości, definiowany jako systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają wcześniej przyjętym ustaleniom, czy ustalenia te są skuteczne i pozwalają na osiągnięcie celów (PN-ISO 8402:1996).

Wydaje się, że wspólną funkcją wszystkich przedsięwzięć, które określane są mianem audytowania jest zapewnienie zgodności wyrobu lub usługi z określonymi wymaganiami. Audyty wewnętrzne stanowią takich przedsięwzięć kluczowy element, ponieważ działają systematycznie, dostarczając obiektywnych dowodów dotyczących stwierdzonych niezgodności i konieczności im zapobiegania, a także uwag i spostrzeżeń dotyczących możliwości zwiększenia efektywności czy też optymalizacji działań. Informacje te mogą być wykorzystywane przez zarząd do poprawy efektów działania nie na zasadzie „gaszenia pożaru”, lecz według prognozowania i poprzez przedsięwzięcia zaplanowane.

W normie ISO 9000:2000 „Systemy zarządzania jakością. Podstawy i słownictwo” podano nową, bardziej precyzyjną definicję audytu: systematyczny, niezależny i udokumentowany proces zdobycia dowodu i jego obiektywnej oceny w celu określenia zakresu w jakim kryteria audytu są spełnione. Widać wyraźnie, że audyt jest traktowany jako proces, w którym ważne są kryteria, jako punkty odniesienia, systematyczność, niezależność, dokumentowanie i profesjonalizm. Te elementy są wspólne dla wszystkich audytów (audytów).

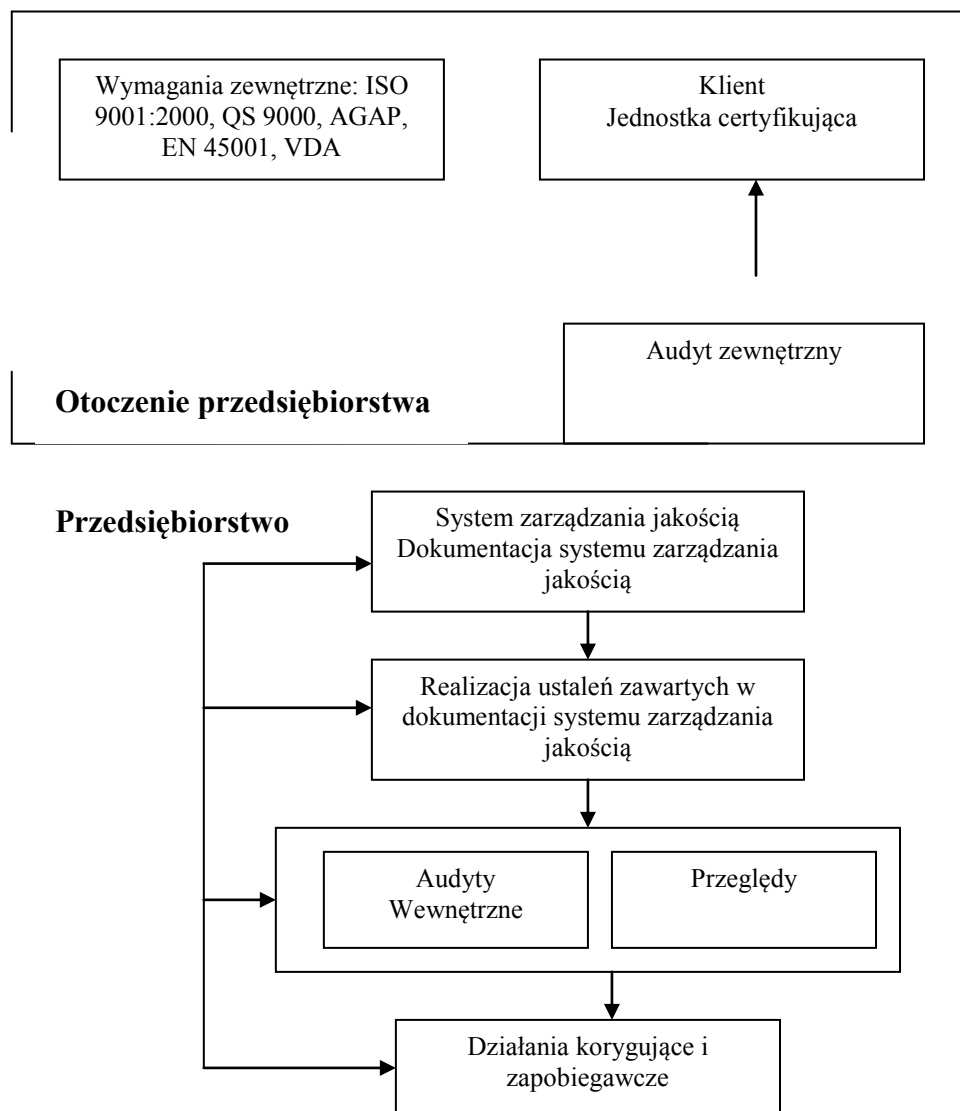
Przegląd systemu zarządzania jakością jest okresowym, zaplanowanym i dokumentowanym spotkaniem kierownictwa przedsiębiorstwa z osobami odpowiedzialnymi za realizację celów polityki jakości, poświęconym ocenie skuteczności systemu zarządzania jakością poprzez porównanie zamierzeń z rzeczywiście uzyskanymi wynikami. Zamierzenia i wyniki powinny być podane w postaci wymiernych wskaźników, np. w formie akceptowanego średniego poziomu jakości, kosztów niezgodności itp.

Ma on na celu dostarczenie odpowiedzi na pytania:

- Czy w związku ze zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi kierunki określone w polityce jakości są ciągle aktualne?
- Czy kierunki te są realizowane w systemie zarządzania jakością i czy ich realizacja zapewnia uzyskanie w trwały sposób założonego poziomu jakości?
- Czy w realizacji polityki jakości występują anomalie?

- Czy i jakie działania należy podejmować dla doskonalenia systemu zarządzania jakością?

Schemat 1. Rola i miejsce form kontroli i oceny w systemie zarządzania jakością



Źródło: B. R. Kuc, *Judyt wewnętrzny – teoria i praktyka*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 124

System zarządzania jakością to miejsce, gdzie krzyżują się ścieżki, założenia i cele zarówno audytu wewnętrznego jak i zewnętrznego. Audyt zewnętrzny jest formą kontroli i oceny (na podstawie dokumentacji) zgodności systemu zarządzania jakością z modelami normy ISO 9000 lub norm branżowych. Przeprowadzany jest na potrzeby zewnętrzne

przedsiębiorstwa np. przy wyborze dostawców. Jeżeli dostawca nie posiada udokumentowanego systemu jakości - certyfikatu, można po uzyskaniu jego zgody przeprowadzić audyt. Audyty mogą przeprowadzać audytorzy - pracownicy odbiorcy lub mogą być zlecone jednostkom specjalistycznym, przy czym dostawca powinien wyrazić zgodę na proponowanych audytorów.

Audyt certyfikujący jest szczególnym rodzajem audytu zewnętrznego trzeciej strony, wykonywanym przez niezależną, upoważnioną do tego, jednostkę w celu przyznania świadectwa zgodności badanego systemu z wymaganiami normy (certyfikatu). Obecnie każde rozwinięte gospodarczo państwo utrzymuje przynajmniej jedno Biuro Akredytacyjne, uprawnione do udzielania certyfikatów według ogólnie przyjętego schematu. Kraje mniej rozwinięte mogą zrezygnować z posiadania własnej organizacji certyfikującej i uprawniać do oceny swoich przedsiębiorstw odpowiednie organizacje z innych krajów (zazwyczaj z krajów, do których dane państwo eksportuje swoje towary).

Celem audytu certyfikującego jest formalne potwierdzenie, że system jakości dostawcy jest udokumentowany i zgodny z wymaganiami norm ISO 9001(1994 lub 2000 roku). W Polsce aktualnie obowiązuje norma dotycząca audytu ustanowiona przez PKN w grudniu 2001 roku. Norma ta składa się z trzech części:

- PN-ISO10011-1 Wytyczne do audytowania systemów jakości. Audytowanie. Norma ta ustala podstawowe zasady, kryteria i praktyki audytu. Jest wytyczną do ustanawiania, planowania, wykonywania i dokumentowania audytów systemów jakości. Charakter ogólny tej normy pozwala na zastosowanie jej w różnych branżach i organizacjach.
- PN-ISO 10011-2 Wytyczne do audytowania systemów jakości. Kryteria kwalifikowania audytorów systemów jakości. Norma ta jest stosowana przy ocenie kwalifikacji zawodowej audytorów, którzy będą audytować systemy jakości według wytycznych normy ISO 10011-1.
- PN-ISO 10011-3 Wytyczne do audytowania systemu jakości. Zarządzanie programami audytu. Norma ta jest stosowana przy tworzeniu i utrzymywaniu kierownictwa programu audytów systemów jakości, które są przeprowadzane zgodnie z wytycznymi normy ISO 10011-1.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO w ramach nowelizacji norm roku opracowała nową wersję normy ISO 19011:2000 „Zrewidowany przewodnik audytu”.

Organizacja certyfikująca prowadzi nadzór nad systemem zarządzania jakością zarejestrowanego przedsiębiorstwa poprzez przeprowadzenie audytów kontrolnych (od jednego do kilku rocznie). Certyfikat ma ograniczoną ważność (zazwyczaj 3-4 lata), wznowienie jego ważności następuje na wniosek dostawcy. W szczególnych przypadkach organizacja certyfikująca ma prawo certyfikat zawiesić lub cofnąć.

Drugim, obok audytu zewnętrznego, składnikiem audytu jakości jest audyt wewnętrzny - „nas przez nas”, przeprowadzany na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa z zamiarem sprawdzenia stopnia spełnienia wymagań norm dotyczących zarządzania jakością, mechanizmu sterowania działalnością przez kierownictwo, skorygowania niezgodności przed ich wykryciem przez jednostki zewnętrzne. Audyt wewnętrzny jest więc traktowany jako instrument poprawy jakości.

Przeprowadzenie audytów wewnętrznych nakazane jest przez normę jakości ISO serii 9001, która mówi, iż: „organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne w planowanych odstępach w celu określenia, czy system zarządzania jakością:

- jest zgodny z planowanymi przedsięwzięciami, co do wymagań niniejszej normy międzynarodowej i wymagań systemu zarządzania jakością ustanowiony przez organizację oraz
- jest efektywnie wdrożony i utrzymywany.”

Proces audytu wewnętrznego powinien zostać zaprojektowany z uwzględnieniem statusu i ważności procesów oraz obszarów, które mają być audytowane, jak również wyników z poprzednich audytów oraz z określeniem kryteriów, zakresu, częstości i metodyki audytu. Jego bezstronność i obiektywizm zapewniać ma właściwy dobór audytorów. Odpowiedzialność kierownictwa za obszary objęte audytem polega na zapewnieniu, iż działania podjęte w porę wyeliminują wykryte niedociągnięcia i ich przyczyny. Dalsze działania powinny obejmować weryfikację realizacji działań korygujących oraz raporty na temat wyników weryfikacji. Każde przedsiębiorstwo zdobyło pewną regionalną lub ponadregionalną pozycję rynkową. Przedsiębiorca musi stale sprawdzać, czy produkty jego zakładu będą również w przyszłości odpowiadały wymaganiom i życzeniom klientów. Ponadto powinien także zwracać uwagę na osiągnięcie wysokiej rentowności i odpowiedniej płynności²³.

²³ H. J. Vollmuth, *Controlling...*, op. cit., s. 39.,