

ISTOTA AUDYTU I JEGO ROLA W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Mariusz J. LIGARSKI

Streszczenie: Paradoksalnie pomimo istnienia różnorodnych opracowań, norm i doświadczeń praktycznych rozumienie istoty audytu pozostawia wiele do życzenia. Autor opierając się na przykładzie systemu zarządzania jakością starał się zinterpretować istotę audytu. Zwrócił uwagę na definicje terminu audytu występujące w normach jakościowych. Dokonał refleksji na temat cech audytu, jego zadań i celów. Jednoznacznie wykazał, że audyt jest procesem badania zgodności i nie może być utożsamiany z sensu stricto kontrolą. Określił rolę jaką audyt powinien pełnić w systemie zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: audyt, badanie zgodności, proces, system zarządzania jakością, ISO 9001

1. Wprowadzenie

Systemy zarządzania jakością według wymagań norm ISO serii 9000 są budowane w Polsce od 1990 roku [1]. Posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością wiąże się z koniecznością prowadzenia audytów wewnętrznych (pierwszej strony) i audytów zewnętrznych (trzeciej strony). Pojęcie audytu zostało zdefiniowane we wszystkich edycjach norm terminologicznych dotyczących jakości – PN-EN 28402:1993, PN-ISO 8402:1996, PN-EN ISO 9000:2001, PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9000:2015 [2-6]. Ogólne wymagania dotyczące audytu wewnętrznego zostały zaprezentowane we wszystkich standardach ISO 9001 dotyczących wymagań – PN-EN 29001:1993, PN-ISO 9001:1996, PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 9001:2009, PN-EN ISO 9001:2015 [7-11]. Szczegółowe wytyczne dotyczące audytowania znalazły się we wszystkich edycjach norm dotyczących audytowania – PN-ISO 10011-1:1994, PN-ISO 10011-2:1994, PN-ISO 10011-3:1995, PN-EN ISO 19011:2003, PN-EN ISO 19011:2012 [12-16]. Przedstawiony przegląd polskich norm wskazuje, że informacje dotyczące audytowania są dostępne, aktualizowane i możliwe do znalezienia w różnych rodzajach norm dotyczących zarządzania jakością. Audyt jakości można podzielić na audyt wewnętrzny (pierwszej strony) i zewnętrzny (drugiej i trzeciej strony), drugi podział mówi o audycie systemu, wyrobu i procesu. Istnieje bogata literatura dotycząca audytowania na świecie, w Europie i w Polsce. Można jednak wskazać pozycje, w których autorzy zastanawiają się nad istotą i zadaniami audytu [17-26]. Można również znaleźć dużo polskich publikacji odnoszących się do różnych aspektów audytowania. Wiele polskich organizacji posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością. Jak podają dane od najlepszego dla Polski roku w zakresie posiadanych certyfikatów ISO 9001, czyli roku 2009, gdzie posiadaliśmy 12707 certyfikatów, liczba certyfikatów spada i aktualnie oscyluje koło liczby 10000 [27]. W Polsce działa kilkadziesiąt jednostek certyfikujących systemy zarządzania jakością, poczynając od dużych międzynarodowych działających na terenie całego kraju, a na małych działających na rynku lokalnym skończywszy. Wydawać by się mogło, że istota audytu jest dobrze opisana, ogólnie znana i stosowana w praktyce. Wszak dysponujemy różnymi normami, bogatą literaturą i długim okresem doświadczeń praktycznych w

zakresie audytu. Rzeczywistość okazuje się zdecydowanie inna. Autor na podstawie przeprowadzonych badań [28-30] stwierdził, że dużo organizacji ma poważne problemy z audytem. Audyt jest niewłaściwie rozumiany, utożsamiany często z sensu stricte kontrolą. Zdarza się, że osoby z najwyższego kierownictwa organizacji nie rozumieją czym jest audyt, niewłaściwie interpretują jego rolę i zadania. Zawęża się cele audytu i popełnia istotne błędy na różnych etapach procesu audytu. Co interesujące jednostki prowadzące audyty zewnętrzne w wielu przypadkach akceptują takie podejście, co więcej same popełniają istotne błędy. Zdarza się, że sami audytorzy niewłaściwie rozumieją czym powinien być audyt, jaka jest jego rola i zadania. Oczywiście nie można generalizować, można wskazać osoby i organizacje, gdzie audyt jest właściwie rozumiany i prowadzony we właściwy sposób. Natomiast ilość negatywnych przykładów, skala tego zjawiska jest na tyle wysoka, że należałoby zastanowić się na przyczynami takiego stanu rzeczy. Paradoksalnie duża ilość informacji dotyczących audytu i dobre praktyki w tym zakresie nie wpływają istotnie na poziom świadomości i wiedzy w zakresie audytu. Niestety ogólna świadomość czym jest audyt, czym różni się od kontroli jest na niskim poziomie. Jedną z przyczyn takiej sytuacji jest niewłaściwe szkolenie i przygotowanie osób, które mają pełnić rolę w procesie audytu. Jeśli osoby szkolone nie zostaną przekonane, czym powinien być audyt i jaka jest jego rola, pomimo zdobycia pewnych informacji dotyczących jego przebiegu dalej niewłaściwie rozumieją jego istotę. Błędy i zaniedbania w zakresie budowy świadomości dotyczącej istoty audytu wpływają bardzo niekorzystnie na rozumienie tego procesu.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty audytu jakości, refleksja nad jego cechami, zadaniami i celami oraz wskazanie roli audytu w systemie zarządzania jakością.

2. Istota audytu jakości, jego cechy, zadania i cele

Zastanawiając się nad istotą audytu należałoby zacząć od pochodzenia słowa audyt i jego pierwotnego znaczenia. Słowo audyt pochodzi od łacińskiego terminu *auditio*, które oznacza słuchanie, słyszenie ale również wieść, pogłoska [31]. Termin *auditor* tłumaczy się jako słuchacz, uczeń. Analizując znaczenie terminu audyt w Słowniku łacińsko – polskim opracowanym przez Kazimierza Kumanieckiego warto spojrzeć na termin *audio*. *Audio* oznacza słuchać, przysłuchiwać się, uważać, dowiadywać się [31]. W starożytnym Rzymie oficjalne oświadczenia władz były przekazywane podwładnym na pomocą posłańców. Aby upewnić się, czy posłańcy właściwie przekazali wiadomości towarzyszyli im audytorzy czyli słuchacze. Mieli oni za zadanie sprawdzać czy wiadomości zostały dobrze przekazane a później zadać relację władcy. Pierwotne znaczenie terminu audyt oznacza więc słuchanie, przysłuchiwanie się z uwagą, oznacza sprawdzenie czy wiadomości zostały prawidłowo przekazane. We współczesnym znaczeniu audytowanie wywodzi się z działalności finansowej. Audytorzy na podstawie badania dokumentów finansowych oceniali sytuację finansową podmiotu gospodarczego. Bez zagłębiania się w bardzo ciekawą historię jakości należy stwierdzić, że na etapie opracowywania pierwszych norm dotyczących jakości (mowa o latach trzydziestych, czterdziestych i pięćdziesiątych dwudziestego wieku) pojawiła się potrzeba audytowania. Audyt wkroczył w obszar jakości i tam rozwijał się przez wiele lat. Ogólne wymagania dotyczące audytu pojawiły się w pierwszym międzynarodowym standardzie dotyczącym jakości, czyli w normie ISO 9001 w 1987 roku. W 1990 roku opracowano pierwsze wytyczne do audytowania w postaci normy ISO 10011-1:1990. To co znalazło się w normach międzynarodowych w zakresie audytu

wynikało z dużej mierze z wiedzy i doświadczeń, które wypracowano, głównie w normach brytyjskich i amerykańskich. Mówiąc o audycie w jakości, czy później, audycie w systemach jakości trzeba pamiętać, że rozwiązania w tym zakresie kształtowały się na przestrzeni wielu lat. Z chwilą pojawienia się pierwszej edycji norm ISO serii 9000 można mówić o dojrzałej koncepcji audytu, która oczywiście rozwija się wraz z upływem czasu. Można zatem stwierdzić, że na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku była jednoznacznie określona istota audytu, jego zadania i cele. Zestawienie definicji audytu opracowane w normach terminologicznych dotyczących zarządzania jakością przedstawiono w tablicy 1.

Tab. 1. Zestawienie definicji audytu z norm terminologicznych

Lp.	Rodzaj normy	Definicja terminu audyt
1	PN-ISO 8402:1996	usystematyzowane i niezależne badanie mające stwierdzić, czy działania odnoszące się do jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz, czy ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów
2	PN-EN ISO 9000:2001	systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu
3	PN-EN ISO 9000:2006	systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu
4	PN-EN ISO 9000:2015	systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3-6]

Próbując opisać istotę audytu jakości koniecznie trzeba zwrócić uwagę na następujące zagadnienia (aspekty):

1. Audyt jest badaniem zgodności
2. Audyt nie jest kontrolą
3. Audyt ma jednoznacznie określone cechy
4. Audyt jest procesem
5. Audyt ma do spełnienia konkretne zadania
6. Audyt ma precyzyjnie określone cele

Audyt jest badaniem zgodności. Oznacza to, że główną motywacją dla audytu jest poszukiwanie zgodności, a później jej potwierdzenie. Pozytywnie nastawiony do badania audytor będzie starał się zebrać potrzebne informacje w celu potwierdzenia zgodności. Po pierwsze audytor ma być pozytywnie nastawiony do swojej pracy. Chce znaleźć dowody, chce potwierdzić zgodność. Punktem odniesienia jest nastawienie audytora. Przystępuje on do pracy zakładając, że poszukiwane rozwiązania funkcjonują w organizacji. On chce je tylko znaleźć, zinterpretować i potwierdzić. Szuka zatem dowodów na zgodność, chce współpracować z organizacją i wykazać, że stosowane przez nią rozwiązania spełniają wymagania. W przeciwieństwie do kontrolera nie szuka nieprawidłowości. Cały czas

skupia się na szukaniu dowodów na zgodność. Oczywiście w przypadku stwierdzenia zaburzenia stara się je wyjaśnić i wtedy zbiera informacje, które mogą być wykorzystane do stwierdzenia niezgodności. Natomiast jego celem nie było poszukiwanie niezgodności, stwierdził zaburzenie szukając dowodów na zgodność. Audytor chcąc dobrze wykonywać swoje obowiązki powinien być odpowiednio przygotowany do audytowania i posiadać konieczne do tego kompetencje. Żeby właściwie prowadzić badanie audytowe audytor musi posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności. Aby potwierdzić zgodność trzeba dotrzeć do odpowiednich danych, właściwie je zinterpretować i uzyskać potrzebne informacje. Wymaga to odpowiedniego przygotowania, umiejętności, ale również zaangażowania ze strony audytora. Bez skupienia, koncentracji trudno dotrzeć do wszystkich potrzebnych dowodów. Badanie zgodności wymaga zaangażowania i dobrej organizacji pracy. Audytor działając pod presją czasu powinien dotrzeć do wszystkich potrzebnych danych. Audyt służy więc do zbierania i przetwarzania danych, ma prowadzić do oceny rozwiązań oraz dostarczać informacji potrzebnych audytorowi do podejmowania decyzji. Audyt jest wymagającym przedsięwzięciem, podczas którego powinny zostać wskazane zalecenia doskonalące. Audytor dokonując interpretacji zebranych danych powinien rozpoznać, a później wskazać organizacji możliwości doskonalenia. Badanie zgodności prowadzi zatem nie tylko do potwierdzenia zgodności, ale wskazuje również możliwe kierunki rozwoju i doskonalenia. Tak rozumiany audyt nie jest łatwym przedsięwzięciem, które może przeprowadzić słabo przygotowany człowiek. W tym miejscu należałoby stwierdzić, że zamiast kompleksowo potwierdzać zgodność łatwiej prowadzić fragmentaryczną kontrolę.

Tyle tylko, że audyt nie jest kontrolą. Audyt ma pewne wspólne cechy z kontrolą, natomiast na pewno nie jest sensu stricto kontrolą. Można wskazać istotne różnice między audytem a kontrolą, co przedstawiono w tabelicy 2.

Tab. 2. Różnice między audytem i kontrolą

Audyt	Kontrola
Auditio (łac.) Słuchanie, dowiadywanie się	Controle (franc.) Sprawdzenie, nadzór
Badanie (proces badania, dowiadywania się)	Sprawdzenie (czynności sprawdzające)
Poszukiwanie zgodności	Ustalenie czy nastąpiły odchylenia od stanu pożądanego
Potwierdzenie zgodności	Stwierdzenie nieprawidłowości
Niezależny	Ograniczona zakresem upoważnienia
Przeprowadzany w oparciu o ogólny standard wymagań	Przeprowadzana w oparciu o różne uregulowania
Nastawiony na doskonalenie	Nastawiona na nieprawidłowości
Ukierunkowany na usprawnienie działalności	Ukierunkowana na wykrycie nieprawidłowości i ich sprawców
Kładzie nacisk na przyczyny zjawisk	Kładzie nacisk na objawy zjawisk
Podejmowany z wyboru	Zwykle narzucana

Źródło: opracowanie własne

Zdając sobie sprawę ze złożoności zagadnień dotyczących audytu i kontroli, uwzględniając również różne ich rodzaje, można pokusić się o stwierdzenie podstawowych różnic między tymi pojęciami. Audyt jest badaniem. Audytor prowadzi proces badania, w którym chce się dowiedzieć, zebrać informacje. Kontrola jest sprawdzeniem, zestawieniem stanu

faktycznego ze stanem wymaganym. Audyt jest poszukiwaniem zgodności. Audytorzy prowadząc badanie audytowe szukają dowodów na zgodność z wymaganiami. Starają się poszukiwać dowodów we wszystkich obszarach objętych audytem. Kontrola jest ukierunkowana na poszukiwanie nieprawidłowości. Celem kontroli jest ustalenie, czy i w jakiej wielkości nastąpiły odchylenia od stanu pożądanego. Kontrolerzy poszukują nieprawidłowości. Podchodzą zwykle fragmentarycznie do kontrolowanych obszarów, zwracając szczególną uwagę na miejsca potencjalnych zaburzeń. Porównując w tym miejscu audyt z kontrolą widać jednoznaczne różnice. Audyt z pozytywnym nastawieniem ukierunkowanym na poszukiwanie zgodności konfrontowany jest z kontrolą, która z co najwyżej obojętnym nastawieniem zmierza do stwierdzenia nieprawidłowości. W pierwszym przypadku audytorzy chcą potwierdzić, sprawdzić zgodność, w drugim przypadku kontrolerzy szukają nieprawidłowości. Audyt z założenia powinien być niezależny i niezależnie od rodzaju powinien być prowadzony przez audytorów, którzy nie są zależni od tego, co audytują. W przypadku kontroli bywa różnie. Zakres upoważnienia dotyczący kontroli może wpływać na ograniczenie niezależności. Audyt jest przeprowadzany w oparciu o ogólne wymagania zapisane w dokumencie odniesienia. Zwykle dokumentem odniesienia jest norma międzynarodowa, a więc jest to ogólnie przyjęty standard postępowania. Kontrola może być przeprowadzana w oparciu o różne uregulowania. Audyt jest nastawiony na doskonalenie. Audytorzy podczas badania audytowego poszukują dowodów na zgodność, wskazują możliwości doskonalenia. W przypadku kontroli przeprowadza się czynności sprawdzające, poszukuje się nieprawidłowości. Audyt ukierunkowany jest na usprawnienie działalności. W zależności od rodzaju audytu chodzi o polepszenie funkcjonowania systemu, procesu czy sposobu realizacji wyrobu. Podczas kontroli na pierwszy plan wysuwają się nieprawidłowości i kontrola jest ukierunkowana na wykrycie sprawców tych nieprawidłowości. W czasie audytu kładzie się nacisk na przyczyny zjawisk, próbując eliminować zaburzenia, czy nie dopuścić do ich powstawania. W przypadku kontroli zwraca się szczególną uwagę na objawy zjawisk, próbując potwierdzić nieprawidłowości. Audyt działa zapobiegawczo przez analizę zjawisk i wskazanie ryzyka. Kontrola działa post factum. Audyt jest podejmowany z wyboru i jest to decyzja organizacji. Kontrola najczęściej jest narzucana z zewnątrz. Przedstawione różnice jednoznacznie odróżniają audyt od kontroli i pozwalają stwierdzić, że audyt nie jest kontrolą.

W przypadku audytu jednoznacznie określono jego cechy. Audyt posiada następujące cechy:

- systematyczny,
- niezależny,
- udokumentowany,
- oparty na faktach,
- obiektywny.

Systematyczność oznacza, że audyt jest prowadzony cyklicznie, w zaplanowanych odstępach czasu. Jest to ważna cecha wskazująca, że audyt nie jest działaniem jednorazowym. Audyt jest przeprowadzany co pewien okres czasu, dostarcza cyklicznie informacji dotyczących funkcjonowania systemu. Zainteresowany otrzymuje więc okresowo zestaw informacji, które z jednej strony pokazują mu obraz funkcjonowania systemu w funkcji czasu, z drugiej dostarczają mu informacji do doskonalenia, które może wykorzystać dla rozwoju systemu. Audytowany dzięki cyklicznemu badaniu ma świadomość, które elementy systemu funkcjonują prawidłowo, gdzie pojawiają się zaburzenia i w jakich obszarach wskazane jest doskonalenie systemu. Niezależność

oznacza, że audyt powinien być prowadzony przez osoby, które w żaden sposób nie są zależne od tego, co będą audytować. Chodzi tutaj o zależność służbową, konflikt interesów, zależności rodzinne i towarzyskie. Brak zależności powinien wpłynąć na obiektywizm podczas badania audytowego. Audytorzy powinni być dobrani do konkretnego audytu, w taki sposób aby zachować możliwie największą niezależność podczas badania. Minimalnym wymaganiem jest, aby audytor nie audytował swojej pracy. Audytor nie może prowadzić audytu komórki organizacyjnej czy procesu, w którym na co dzień pracuje lub odpowiada za nie. Udokumentowany oznacza, że audyt dostarcza udokumentowanych informacji, które mogą być wykorzystane dla różnych potrzeb. Udokumentowane informacje powstają na etapie planowania audytu, jego przebiegu oraz opisu jego wyników. Najczęściej opracowuje się plan audytu, notatki audytora, karty niezgodności i raport z audytu. Udokumentowane informacje zawierają zapisy różnorodnych informacji. Są przelane na papier czy inny nośnik informacji, co powoduje że są dostępne, możliwe do wykorzystania, możliwe do zestawienia i porównywania. To powoduje, że audyt dostarcza uporządkowanej informacji, którą można wykorzystać do różnych celów. Informacja jest utrwalona, zabezpieczona i możliwa do wykorzystania w różnym czasie i dla różnych potrzeb. Badanie audytowe powinno się opierać na faktach. Audytor dobierając próbę audytową dociera do faktów, do dowodów obiektywnych. Są to weryfikowalne informacje, które można potwierdzić podczas audytu. Audytor prowadząc badanie audytowe posługuje się rozmową, obserwacją i analizą dokumentów. Na tej podstawie zbiera weryfikowalne dowody. W całym postępowaniu audytowym posługuje się sprawdzonymi i zweryfikowanymi informacjami. Na podstawie zebranych faktów wnioskuje o zgodności systemu z wymaganiami oraz również, gdy takie zjawiska występują, formułuje niezgodności. Obiektywizm oznacza, że audytor podczas badania audytowego zbiera dowody obiektywne i na tej podstawie przedstawia rzeczywisty obraz systemu. W audycie niedopuszczalne jest opieranie się na niepotwierdzonych danych i przypuszczeniach. Zadaniem audytora jest przedstawienie obiektywnego opisu badanego systemu. W każdym systemie zwykle można wskazać pozytyw i negatyw. W wyniku audytu organizacja powinna uzyskać prawdziwy, obiektywny obraz systemu, w którym będą znajdowały się w określonych proporcjach pozytyw i negatyw. Audyt powinien zatem dostarczyć całościowej informacji o funkcjonowaniu systemu bez zniekształceń, niedopowiedzeń i nadinterpretacji. Audytor odpowiada za przedstawienie obiektywnego stanu systemu. Jeśli audytor uwypukli, nadmiernie wyeksponuje pewne stwierdzenia, na przykład dotyczące niezgodności, to organizacja otrzyma zniekształcony obraz systemu.

Audyt jest procesem co oznacza, że w jego trakcie jest realizowany zbiór wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałujących działań, które powodują, że dochodzi do przekształcenia wejścia w wyjście. Jednoznacznie są określone dane wejściowe do audytu, jednoznacznie określone jest wyjście z tego procesu, czyli dostarczenie zamierzonego rezultatu. Aby uruchomić proces audytu potrzebne są odpowiednie zasoby i informacje. Przebieg audytu wiąże się z działaniami, które są wzajemnie powiązane i wzajemnie oddziałujące. Działania te prowadzą do realizacji ściśle określonych celów. Audyt ma do zrealizowania odpowiednie zadania i powinien doprowadzić do uzyskania zamierzonego rezultatu. Wynikiem audytu jest obiektywny obraz systemu, w którym potwierdzono zgodność z wymaganiami, określono skuteczność, wskazano możliwości doskonalenia, i jeśli takie występują, wykryto niezgodności i słabe strony systemu. Patrząc zatem na audyt w perspektywie procesu należy zwrócić uwagę na jego wartość dodaną, oraz informację zwrotną, która powinna być wykorzystywana dla doskonalenia procesu. Bardzo ważnym zagadnieniem jest wartość dodana audytu. O ile standardem podczas badania audytowego

jest potwierdzenie zgodności z wymaganiami i stwierdzenie niezgodności, jeśli takie występują. O tyle uzyskanie informacji dotyczących możliwości doskonalenia jest wartością dodaną wpływającą z audytu. Audyt przeprowadzony przez profesjonalny zespół audytorów z odpowiednim doświadczeniem powinien dostarczyć cennych informacji, które będzie można wykorzystać do doskonalenia. Organizacja uzyskuje więc informacje, które zwykle trudno sformułować z wnętrza organizacji, i które dają zupełnie nowe możliwości działań doskonalących. W wyniku dobrej analizy uzyskanych informacji organizacja jest w stanie podjąć ważne decyzje, które będą służyły jej rozwojowi i udoskoleniu jej szeroko rozumianej działalności. Traktując audyt w kategoriach procesu istotnym jest możliwość uzyskania informacji zwrotnej dotyczącej funkcjonowania procesu. Informacje te powinny zostać wykorzystane do optymalizacji procesu i jego doskonalenia. Cykliczne informacje dotyczące przebiegu i efektów procesu audytu powinny zostać poddane analizie i zastosowane do poprawy samego procesu audytu oraz do oceny i doskonalenia audytorów.

Audyt ma do spełnienia konkretne zadania. Można wyróżnić następujące zadania audytu:

- zbieranie i przetwarzanie danych,
- ocena rozwiązań,
- dostarczanie informacji potrzebnych do podjęcia decyzji,
- ograniczenie ryzyka.

Podstawowym zadaniem audytu jest zbieranie i przetwarzanie danych w celu uzyskania potrzebnych informacji. Audytor prowadząc badanie audytowe dobiera próbę audytową i stara się dotrzeć do potrzebnych mu danych. Audytor powinien posiadać odpowiednie przygotowanie i umiejętności, aby potrafił do nich dotrzeć. Dane zdobywa na trzy sposoby, wykorzystując rozmowę, obserwację i analizę dokumentów. Zadaniem każdego audytora jest dotarcie do potrzebnych mu danych, koniecznych do potwierdzenia zgodności z wymaganiami. Audytor poszukuje więc konkretnych danych, i jest w stanie wyłonić je z ogółu dostępnych danych. Wbrew pozorom dotarcie do potrzebnych danych wymaga zaangażowania i samodyscypliny. Audytor z ogromu różnorodnych danych musi być w stanie wybrać i zinterpretować te dane, które są mu potrzebne. Uzyskane dane są przetwarzane i na ich podstawie audytor otrzymuje potrzebne informacje. Tu również wymagane jest dobre przygotowanie audytora, aby właściwie przetworzyć uzyskane dane i w oparciu o nie uzyskać konieczne informacje. Audytor zbierając dane i dokonując ich przetwarzania dokonuje oceny rozwiązań w systemie. Czy rozwiązanie stosowane przez organizację, po pierwsze spełnia odpowiednie wymaganie, a po drugie czy jest dobrze dostosowane do specyfiki organizacji. Audytor stara się również wartościować badane rozwiązania. Określa stopień realizacji danego rozwiązania, czy rozwiązanie jest realizowane na minimalnym, średnim czy wysokim poziomie. W przypadku bardzo dobrych rozwiązań audytor może wskazać najlepsze i potraktować je jako mocne strony systemu. Ocena rozwiązań w systemie i jej właściwe udokumentowanie w notatkach audytora bardzo przydaje się do formułowania ostatecznych ustaleń z audytu. Audytor jest wtedy w stanie, nie tylko dokonać zero jedynkowej oceny, czy dane rozwiązanie funkcjonuje w systemie, ale jest również w stanie wskazać mocne i słabe strony systemu. Ocena rozwiązań powinna zainspirować audytora do zastanowienia się i w konsekwencji do sformułowania zaleceń doskonalących. Przetworzone dane są podstawą do uzyskiwania informacji potrzebnych do podejmowania decyzji. Audytor podejmuje decyzje o zgodności czy braku zgodności z wymaganiami na podstawie posiadanych informacji. Zebrane informacje służą do określenia skuteczności badanego systemu. Informacje

wykorzystywane są również do podejmowania decyzji dotyczących możliwości doskonalenia. Audyt dostarcza zatem różnorodnych informacji, które są potrzebne do podejmowania różnych decyzji. Wiele decyzji poaudytowych podejmowanych przez organizację również opiera się na informacjach uzyskanych podczas procesu audytu. Zadaniem audytu jest również ograniczenie ryzyka. Ryzyko definiuje się jako wpływ niepewności, czyli niepewność powoduje odchylenia od oczekiwań, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Audyt ma służyć przede wszystkim ograniczeniu niepewności negatywnej.

Audyt ma precyzyjnie określone cele. Można wskazać pięć podstawowych celów audytu:

- potwierdzenie zgodności z odpowiednimi wymaganiami,
- określenie skuteczności,
- wskazanie możliwości rozwoju i doskonalenia,
- rozpoznanie słabych miejsc,
- wykrycie niezgodności, jeśli takie występują,
- potwierdzenie spełnienia wymagań wynikających z regulacji prawnych.

Zasadniczym celem każdego audytu jest potwierdzenie zgodności systemu z odpowiednimi wymaganiami. Audytor pozytywnie nastawiony do badanego systemu poszukuje dowodów obiektywnych mających potwierdzić jego zgodność z wymaganiami. Stara się więc znaleźć odpowiednie dowody, dotrzeć do potrzebnych informacji, aby móc podjąć decyzję potwierdzającą spełnienie określonych wymagań. Ważną kwestią jest jednoznaczne określenie wymagań, które są przedstawione w dokumencie odniesienia. W przypadku systemu zarządzania jakością dokumentem odniesienia jest międzynarodowa norma ISO 9001, w której zawarto ogólnie akceptowalne standardy wymagań. Co więcej norma ta jest sukcesywnie aktualizowana, audytor posiada zatem zestaw wymagań dostosowany do aktualnego poziomu wiedzy. Drugim celem audytu jest określenie skuteczności systemu. Audytor stara się sprawdzić czy analizowany system realizuje określone cele. System zarządzania jakością nie jest celem samym w sobie, ale powinien być środkiem do realizacji celów wyznaczonych przez organizację. Sprawdzenie czy system realizuje wytyczone dla niego cele jest potwierdzeniem funkcji, jaką system pełni w organizacji. System ma pomagać organizacji w jej codziennej działalności i wspierać jej cele biznesowe. Badanie skuteczności systemu jest zatem potwierdzeniem jego roli i sprawdzeniem, czy rzeczywiście przyczynia się do realizacji wyznaczonych celów. Cele są wytyczone na różnych poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Ocena skuteczności systemu dostarcza informacji o stopniu realizacji poszczególnych celów i powinna również wskazać te cele, które nie zostały zrealizowane. W ten sposób organizacja otrzymuje obraz osiągnięć, ale również niepowodzeń, który stanowi cenny materiał do analiz i podejmowania decyzji. Trzecim celem audytu jest wskazanie możliwości rozwoju i doskonalenia. Audytorzy po zakończeniu badania audytowego powinni zaproponować interesujące wskazania dotyczące możliwości rozwoju i doskonalenia. Dobrze przygotowani i doświadczeni audytorzy będą w stanie znaleźć możliwości doskonalenia, które są bardzo trudne do dostrzeżenia z wnętrza organizacji. Można mówić o wartości dodanej wynikającej z audytu. Organizacja otrzymuje zestaw informacji, które po analizie powinna wykorzystać do podejmowania decyzji dotyczących doskonalenia. Kolejnym celem audytu jest rozpoznanie słabych miejsc w systemie. Audytorzy szukając dowodów na zgodność odkrywają czasem słaby punkt, słabe miejsce w systemie. Jest to bardzo ważna informacja, która powinna zostać przekazana organizacji. Audyt jest mechanizmem wczesnego ostrzegania dlatego informacja o powstającym zaburzeniu powinna zachęcić klienta audytu do podjęcia stosownych działań. O wiele łatwiej usunąć rozpoczynające się

zaburzenie, niż czekać aż zaburzenie przejdzie w niezgodność. Skutki dla organizacji w obu przypadkach będą również zupełnie inne. Dlatego warto, aby audytorzy byli w stanie wskazać rozpoczynające się zaburzenia. Ich szybkie usunięcie, nie dopuści do powstania poważnego problemu i ochroni organizację przez jego negatywnym wpływem. Kolejnym celem audytu jest wykrycie niezgodności, jeśli takie występują. Audytor powinien przedstawić organizacji obiektywny obraz systemu. Jeśli w tym systemie są zaburzenia, które można zinterpretować jako niezgodności, to powinny one być stwierdzone. Nie znaczy to, że audytor ma poszukiwać niezgodności. Audytor szuka dowodów na zgodność, a w przypadku braku takowych, powinien do końca wyjaśnić sytuację. Dla świadomego klienta audytu, czym wcześniej zostaną wykryte niezgodności, tym lepiej. Wcześnie stwierdzony problem daje szansę szybkiego usunięcia przyczyn i niedopuszczenia do negatywnego oddziaływania na cały system w dłuższej perspektywie czasu. Ostatnim celem audytu jest potwierdzenie spełnienia wymagań wynikających z regulacji prawnych. Audyt jest prowadzony przez audytora, który jest specjalistą merytorycznym w branży, albo audytor jest wspierany przez eksperta technicznego, który specjalizuje się w badanych obszarach. W obu przypadkach organizacja oczekuje potwierdzenia zgodności z podstawowymi regulacjami prawnymi, które ją dotyczą. W wyniku audytu organizacja powinna uzyskać potwierdzenie, że działa zgodnie z obowiązującym prawem i właściwie wprowadza do obrotu swoje produkty. Żeby dobrze prowadzić audyt systemu, rozumieć zjawiska, które zachodzą w organizacji potrzebna jest wiedza merytoryczna, i wiedza ta jest również potrzebna do potwierdzenia spełnienia wymagań, które dotyczą organizacji.

3. Podsumowanie

Pomimo istnienia różnorodnych opracowań, norm i doświadczeń świadomość oraz wiedza na temat istoty audytu, i jego roli w organizacji pozostawia wiele do życzenia. Autor opracowania starał się przedstawić istotę audytu, jego cechy, zadania i cele na przykładzie systemu zarządzania jakością. Audyt jest procesem badania zgodności, i nie może być utożsamiany z sensu stricto kontrolą. Właściwe rozumienie istoty jest podstawą do określenia roli audytu w organizacji. Audyt powinien pełnić ważną i wielopłaszczyznową rolę w organizacji. Po pierwsze proces audytu zapewnia cykliczne potwierdzenie zgodności z wymaganiami i dostarcza wielu interesujących informacji dotyczących funkcjonowania organizacji. Podmiot otrzymuje niezależne potwierdzenie, że rozwiązania, które są w nim stosowane są zgodne z wymaganiami dokumentu odniesienia i są dla niego właściwe. Rozwiązania są dostosowane do jego specyfiki, wielkości i potrzeb, system wspiera organizację przy realizacji jej celów. System zawsze powinien być tworzony dla organizacji i dawać jej wielorakie korzyści. Audyt jest potwierdzeniem, że system działa prawidłowo i wspiera organizację w żywotnych dla niej interesach. Po drugie audyt dostarcza różnorodnych informacji, które mogą być wykorzystane do rozwoju i doskonalenia. Właściwie przeprowadzony proces audytu zapewnia dużą liczbę użytecznych informacji, które trudno byłoby uzyskać z wnętrza organizacji. Organizacja otrzymuje więc prezent w postaci zbioru wskazań, zaleceń i rekomendacji. Od organizacji zależy, czy będzie w stanie wykorzystać te informacje. Potrzebna tu jest analiza, zastanowienie się, rozważenie kierunku i zakresu działań doskonalących. Wdrożenie tych rozwiązań w praktyce i monitorowanie ich efektów. Biorąc pod uwagę, że audyt dostarcza cyklicznie informacji, organizacja na bieżąco jest wspierana w zakresie informacji dotyczących doskonalenia. To jest główna wartość dodana płynąca z audytu i jest to uzasadnienie prowadzenia audytów w długiej perspektywie czasu. Po trzecie proces audytu służy

zapobieganiu. Poprzez analizę ryzyka, podejmowanie działań zapobiegawczych mamy nie dopuścić do powstawania zaburzeń. Organizacja dysponuje więc informacjami co zrobić, jakie decyzje podjąć, aby zminimalizować możliwość powstawania problemów. Wzrost przewencyjny audytu ma ważne znaczenie dla organizacji i może wpłynąć na istotne zmniejszenie kosztów funkcjonowania. Koszty działań przewencyjnych są zwykle niższe niż koszty działań naprawczych, gdyby doszło do powstania problemu. Zabezpieczenie organizacji przed problemami, niekorzystnymi zjawiskami daje jej pewną przewagę na konkurentami, a uzyskane w ten sposób atuty można wykorzystać w rywalizacji konkurencyjnej. Po czwartym audytem można traktować jako system wczesnego ostrzegania o problemach. Jeśli pomimo działalności przewencyjnej dochodzi do pewnych zaburzeń organizacja powinna w miarę szybko otrzymać informacje o niekorzystnym zjawisku. Audytorzy powinni informować o słabych stronach w systemie, rozpoczynających się zaburzeniach. Jeśli dojdzie do powstania niezgodności powinny być one, dzięki cykliczności audytu, zostać wcześniej wykryte. Podjęcie skutecznych działań korygujących powinno usunąć zaburzenie i jego przyczyny w stosunkowo krótkim czasie. Nie powinno zatem dojść do poważnych zaburzeń, które mogłyby oddziaływać na całą organizację w dłuższej perspektywie czasu. Mechanizm korekcyjny audytu zabezpiecza organizację przed rozprzestrzenianiem się niekorzystnych zjawisk i ich skutków.

Warunkiem koniecznym do tego, aby audyt pełnił ważną rolę w systemie zarządzania jakością i dawał organizacji różnorodne korzyści jest świadomość i zaangażowanie dwóch stron uczestniczących w tym procesie. Dobrze przygotowany audytor, który ma odpowiednie doświadczenie i chce zaangażować się w proces badania powinien dostarczyć organizacji wiele cennych informacji, które można wykorzystać do potwierdzenia zgodności, prewencji, korekcji i doskonalenia. Natomiast, żeby umieć te informacje właściwie przeanalizować i wykorzystać do podejmowania decyzji potrzebna jest świadomość i zaangażowanie ze strony organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem najwyższego kierownictwa. Audyt można potraktować jako interesujące narzędzie o bardzo dużych możliwościach. Żeby jednak przyniosło ono zamierzone efekty, konieczne jest świadome i umiejętne zastosowanie go w praktyce organizacji.

Artykuł został przygotowany w ramach realizacji projektu 13/030/BK_17/0027 Sposoby i środki doskonalenia produktów i usług na wybranych przykładach.

Literatura

1. Ligarski M.J., Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie, Gliwice, 2002, z.12, s. 153-159.
2. PN-EN 28402:1993 Jakość Terminologia.
3. PN-ISO 8402:1996 Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości Terminologia.
4. PN-EN ISO 9000:2001 Systemy zarządzania jakością Podstawy i terminologia.
5. PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością Podstawy i terminologia.
6. PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością Podstawy i terminologia.
7. PN-EN 29001:1993 Systemy jakości Model zapewnienia jakości w projektowaniu / konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie.
8. PN-EN 9001:1996 Systemy jakości Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie.
9. PN-EN ISO 9001:2001 Systemy zarządzania jakością Wymagania.

10. PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością Wymagania.
11. PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością Wymagania.
12. PN-ISO 10011-1:1994 Wytyczne do auditowania systemów jakości Auditowanie.
13. PN-ISO 10011-1:1994 Wytyczne do audytowania systemów jakości Kryteria kwalifikacji auditorów systemów jakości.
14. PN-ISO 10011-1:1995 Wytyczne do audytowania systemów jakości Zarządzanie programami auditów.
15. PN-EN ISO 19011:2003 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i / lub zarządzania środowiskowego.
16. PN-EN ISO 19011:2012 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania.
17. Claver E., Tari J.J., Levels of quality management in certified firms, *TQM & Business Excellence*, 2003, vol. 4, no. 9, p. 981-998.
18. Pivka M., ISO 9000 value-added auditing, *TQM & Business Excellence*, 2004, vol. 15, no. 3, p. 345-353.
19. Power D., Terziovski M., Quality audit roles and skills: Perceptions of non-financial auditors and their clients, *Journal of Operations Management*, 2007, vol. 25, is. 1, p. 126-147.
20. Sampaio P., Saraiva P., Rodrigues A.G., ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2009, no. 1, p. 38-58.
21. Hernandez H., Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standards, *The TQM Journal*, 2010, no. 4, p. 454-466.
22. Alic M., Rusjan B., Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2010, no. 8, p. 916-937.
23. Penini G., Carmeli A., Auditing in organizations: A theoretical concept and empirical evidence, *System Research and Behavioral Science*, 2010, vol. 27, is. 1, p. 37-59.
24. Francis J.R., A Framework for understanding and researching audit quality, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2011, vol. 30, no. 2, p. 125-152.
25. Sun J., Liu G., Client-specific litigation risk and audit quality differentiation, *Managerial Auditing Journal*, 2011, 26 (4), p. 300 – 316.
26. Skinner D.J., Srinivasan S., Audit quality and auditor reputation: evidence from Japan. *The Accounting Review*, 2012, vol. 87, no. 5, p. 1737-1765.
27. The ISO Survey 2014 (www.iso.org).
28. Ligarski M.J., *Podjęcie systemowe do zarządzania jakością w organizacji*, Monografia, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010.
29. Ligarski M.J., Problem identification method in certified quality management systems, *Quality & Quantity*, 2012, 46, p. 315-321.
30. Ligarski M.J., *Diagnoza systemu zarządzania jakością w polskich organizacjach*, *Problemy Jakości*, 2014, nr 5, s. 14-22.
31. Kumaniecki K., *Słownik łacińsko – polski*, PWN, Warszawa, 1957.

Dr hab. inż. Mariusz J. LIGARSKI, prof. Pol. Śl.
 Zakład Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem
 Instytut Inżynierii Produkcji
 Wydział Organizacji i Zarządzania
 Politechnika Śląska
 41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 26-28
 tel.: (0-32) 277 73 48
 e-mail: mariusz.ligarski@polsl.pl