

Janusz Zymonik

Audyty systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie

Geneza i przyczyny przeprowadzania audytów

Rozwój systemów zapewnienia jakości związany jest z ukształtowaniem się nowych, zupełnie odmiennych od dotychczasowych stereotypów relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami materiałów, elementów kooperacyjnych, wyrobów i usług. Już w latach sześćdziesiątych, w krajach o gospodarce rynkowej, odbiorcy i zlecniodawcy, chcąc upewnić się co do solidności swoich kooperantów, zaczęli przeprowadzać u nich badania i oceny możliwości utrzymania ustabilizowanego poziomu jakości dostaw, zgodnie z wymogami technicznymi zawartymi w umowie. W ten sposób z czasem wykształciła się praktyka tzw. audytów jakości.

Termin „*quality audit*”, którego definicja była stopniowo rozbudowywana i uściślana, wprowadzono po raz pierwszy w 1972 r. do trzeciego wydania Słownika EOQC (*European Organization for Quality Control*) [1], a następnie do kolejnych wydań tego Słownika [2,3]. Definicja audytu jakości zamieszczona została również w międzynarodowej normie terminologicznej ISO 8402 z 1986 r. (znowelizowanej w roku 1993) i obecnie używana jest w takim właśnie znaczeniu [4].

Powołana w 1992 r. przez Prezesa byłego PKNMiJ Normalizacyjna Komisja Problemowa ds. Zapewnienia Jakości, opracowując Polską Normę – odpowiednik normy ISO 8402, przetłumaczyła i zredagowała definicję audytu jakości w następującym brzmieniu [5]: „*audyt jakości to systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów*”.

Przedmiotem audytów jakości może być: system jakości lub jego elementy, a także procesy, wyroby lub usługi. Audyty takie nazywane są odpowiednio: „*audytem systemu jakości*”, „*audytem jakości procesu*”, „*audytem jakości wyrobu*”, „*audytem jakości usługi*”.

Znaczenie audytów jakości, w tym zwłaszcza audytów systemu jakości, wzrosło po przyjęciu w 1987 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) norm serii 9000: „*Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości*” [4]. W normach tych przedstawione są między innymi trzy modele systemu zapewnienia jakości, które mogą być wprowadzone w przedsiębiorstwie pełniącym

rolę dostawcy. Modele te charakteryzują się zróżnicowanym zakresem przedmiotowym. Zakłada się przy tym, że, w zależności od umowy zawartej między dostawcą a odbiorcą, dostawca musi formalnie udowodnić możliwość spełnienia wymagań stawianych przez jeden z tych trzech modeli. Nastąpić to może między innymi poprzez audyty systemu jakości wykonywane u dostawcy przez odbiorcę, a także instytucję niezależną, mającą uprawnienia do wydawania certyfikatów potwierdzających zgodność takiego systemu z normami ISO serii 9000. Ponadto sam dostawca powinien audytować swoich poddostawców, a także prowadzić systematyczne audyty wewnątrz własnej firmy.

W rezultacie rozpowszechnianie się znormalizowanych rozwiązań systemowych w dziedzinie jakości szło w parze z rozwijającą się praktyką ich audytowania. Powstała zatem konieczność ujednolicenia metodyki przeprowadzania audytów. Szczególnie ważne okazało się to w odniesieniu do audytów, w wyniku których następowało zarejestrowanie danej firmy w wykazie dostawców posiadających uwiarygodniony system jakości zgodny z normami ISO serii 9000. Dlatego też Komitet Techniczny ISO TC 176 opracował w 1990 r. międzynarodową normę ISO 10011: „*Wytyczne do audytu systemu jakości*” [5], składającą się z trzech części: 1 – „*Audyt*”, 2 – „*Kryteria kwalifikacji audytorów systemów jakości*”, 3 – „*Zarządzanie programami audytów*”. Norma ta została przyjęta przez uprawnione do głosowania komitety członkowskie ISO, a większość krajów europejskich wydała ją jako normę krajową.

Rodzaje audytów systemu jakości

Dotychczasowa praktyka wypracowała trzy podstawowe rodzaje audytów systemu jakości [6]:

- audyt pierwszej strony, zwany również audytem wewnętrznym,
- audyt drugiej strony, będący audytem zewnętrznym,
- audyt trzeciej strony (tzw. audyt niezależny), mający również charakter audytu zewnętrznego.

Audyt pierwszej strony przeprowadzany jest z inicjatywy kierownictwa danej firmy dla własnych potrzeb i zwykle przez własnych pracowników, posiadających odpowiedni zasób wiedzy zarówno z techniki prowadzenia audytu wewnętrznego,

jak i norm ISO serii 9000. Nie wyklucza się również zaangażowania osób spoza przedsiębiorstwa. W trakcie audytu pierwszej strony następuje weryfikacja poszczególnych elementów systemu jakości, w tym zwłaszcza ocena stopnia przestrzegania wcześniej założonych ustaleń. Ustalenia te muszą być spisane i udokumentowane między innymi w postaci procedur i instrukcji. Najważniejszym dokumentem, który jest podstawowym odnośnikiem w trakcie przeprowadzania wszystkich rodzajów audytów systemu jakości, jest Księga Jakości. Opisane są w niej ogólne dyspozycje przyjęte przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia wymaganej jakości wyrobów i usług. Inaczej mówiąc, jest to dokument opisujący system zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

Koniecznością przeprowadzania audytów pierwszej strony wynika z postanowień norm ISO 9001 i 9002. Zgodnie z nimi dostawca powinien stosować udokumentowany system wewnętrznych audytów jakości w celu zweryfikowania, czy działania w zakresie jakości są zgodne z zaplanowanymi oraz określenia efektywności systemu jakości.

Ten rodzaj audytów przeprowadza się z reguły w celach prewencyjnych lub korekcyjnych. Dzięki audytowi prewencyjnemu, realizowanemu zgodnie z przygotowanym wcześniej planem audytów wewnętrznych, uzyskuje się „fotografię” sytuacji w przedsiębiorstwie w danym momencie. Pozwala to wcześniej zapobiec ewentualnym niezgodnościom. Kierownictwo firmy nabiera pewności, że wszelkie procedury, w tym także procesy technologiczne, realizowane są zgodnie z wymaganiami zawartymi w dokumentacji, a jakość produkowanych wyrobów jest stabilna.

Audyt korekcyjny z kolei ma na celu ustalenie przyczyn niezgodności występujących doraźnie. Jest on następstwem napływających do kierownictwa firmy sygnałów o powstających problemach związanych z funkcjonowaniem systemu jakości, czego przejawem może być np. nagły wzrost operacyjnych kosztów jakości związanych z kosztami uszkodzeń przed lub po dostawie.

Audyt drugiej strony ma miejsce wówczas, gdy dane przedsiębiorstwo, występując w roli zamawiającego, przeprowadza audyt u swoich aktualnych lub potencjalnych dostawców, wykorzystując do tego z reguły własny zespół audytorów.

Szczególnego znaczenia audyty drugiej strony nabierają w przedsiębiorstwach, które posiadają wdrożony system zapewnienia jakości (zwłaszcza wg norm ISO 9001 lub 9002). Zgodnie z postanowieniami tych norm, firma zobowiązana jest do pełnienia skutecznego nadzoru nad systemami jakości swoich poddostawców. Może to być osiągnięte jedynie poprzez regularne audyty zewnętrzne, wykonywane przede wszystkim u poddostawców nie posiadających certyfikowanych systemów jakości. Ponadto, dzięki prowadzeniu audytów drugiej strony, przedsiębiorstwa mogą nie tylko dokonać wyboru najlepszych poddostawców, ale także pomóc im

w poprawie ich własnych systemów jakości. W rezultacie tego rodzaju audytów przedsiębiorstwo nabiera większego zaufania do swoich poddostawców i kooperantów.

Audyt trzeciej strony jest szczególnym i najbardziej spektakularnym rodzajem audytu, stanowiącym najważniejszy element w procedurze certyfikowania systemu jakości. Wniosek o jego przeprowadzenie zgłasza do upoważnionej instytucji (np. Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji) przedsiębiorstwo, które pragnie podbudować swoją renomę i ugruntować pozycję na rynku. Może to być także skutkiem żądań potencjalnego kontrahenta lub – tak jak na Zachodzie – wynikać z uregulowań prawnych (np. w krajach Unii Europejskiej odnosi się to do wymagań niektórych Dyrektyw tzw. nowogodejścia, wydawanych przez Komisję Wspólnot Europejskich).

Pozytywny rezultat audytu trzeciej strony pozwala na nadanie systemowi zapewnienia jakości w tym przedsiębiorstwie certyfikatu. Jest to oficjalny dokument stwierdzający, że system obowiązujący w danej firmie odpowiada wymaganiom jednej z norm ISO 9001, 9002, 9003. Odbiorcy przedsiębiorstwa mają tym samym pewność, że posiada ono wdrożony i skuteczny system zapewnienia jakości zgodny z normami międzynarodowymi. Tak więc ostatecznym rezultatem pomyślnie zakończonego audytu trzeciej strony jest wzrost zaufania zlecających do danego przedsiębiorstwa.

Różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów

Typowy audyt systemu jakości przebiega według ściśle określonych zasad, przedstawionych w formie wytycznych w normie ISO 10011. Także etapy każdego z trzech omówionych rodzajów audytów są podobne. Kolejno następuje więc: zainicjowanie audytu, przygotowanie audytu, przeprowadzenie audytu, sporządzenie raportu końcowego, przekazanie raportu stronie inicjującej audyt. Na tym jednak podobieństwo się kończy. O ile bowiem audyt trzeciej strony finalizuje poniekąd proces wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie, o tyle np. audyt pierwszej strony związany jest ze stałym monitorowaniem systemu jakości w firmie, a audyt drugiej strony – ze stałym monitorowaniem systemów jakości u dostawców tej firmy.

Także stopień sformalizowania tych trzech rodzajów audytów jest zróżnicowany. Duże sformalizowanie audytu trzeciej strony wynika z wagi dokumentu (certyfikatu), jaki firma otrzymuje po pozytywnym jego zakończeniu. Wynika również z konieczności przestrzegania przez jednostkę certyfikującą reguł postępowania zawartych w przepisach prawnych. W przeciwnym bowiem przypadku jednostce takiej może grozić utrata wiarygodności, a nawet akredytacji.

Tabela 1. Różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów

| Rodzaj audytu Czynnik różnicujący | Audyt pierwszej strony | Audyt drugiej strony | Audyt trzeciej strony |
|---|--|--|--|
| rezultat audytu | upewnienie się kierownictwa firmy co do skuteczności własnego systemu jakości i jego zgodności z założeniami norm ISO serii 9000 | upewnienie się firmy audytującej co do skuteczności systemu jakości u audytowanego dostawcy, a także zgodności tego systemu z normami ISO serii 9000 | wzrost zaufania potencjalnych odbiorców co do skuteczności systemu jakości w firmie posiadającej certyfikat, a także zgodności tego systemu z normami ISO serii 9000 |
| koszty audytu | ponosi firma wykonująca u siebie audyt | ponosi strona audytująca przy pewnym udziale strony audytowanej | ponosi strona audytowana |
| stopień obligatoryjności audytu (w przypadku firmy wdrażającej system jakości wg norm ISO serii 9000) | obowiązkowy p. 4.17 normy ISO 9001 p. 4.16 normy ISO 9002 | pośrednio wymagany p. 4.6.2 normy ISO 9001 p. 4.5.2 normy ISO 9002 | dobrowolny (po uznaniu przez firmę celowości ubiegania się o certyfikat) |
| częstotliwość przeprowadzania audytów | zgodnie z programem audytów wewnętrznych (np. każdy dział przynajmniej dwa razy w roku), a także w miarę potrzeby | zgodnie z programem audytów zewnętrznych, także w miarę potrzeby oraz przed zawarciem kontraktu z nowym dostawcą | po pozytywnym audycie certyfikacyjnym kolejny pełny audyt odbywa się najczęściej po trzech latach, w międzyczasie przeprowadza się audyty sprawdzające |
| wykonawcy audytu – audytorzy (w każdym przypadku audytowany musi wyrazić zgodę na proponowany skład zespołu audytującego) | najczęściej własna kadra przedsiębiorstwa | audytorzy delegowani przez przedsiębiorstwo | zespół audytorów delegowany przez instytucję certyfikującą |
| kwalifikacje audytorów w warunkach polskich | ukończenie szkolenia w zakresie znajomości norm ISO 9000 i techniki prowadzenia audytów, pożądane ukończenie kursu dla kandydatów na audytorów | ukończenie kursu dla kandydatów na audytorów, poświadczony certyfikat audytora CBJW lub PCBC | wymagany certyfikat audytora CBJW lub PCBC |
| liczebność zespołu audytorskiego | najczęściej audyt w danym dziale wykonuje jedna osoba | z reguły zespoły dwu- lub kilkuosobowe | zespoły dwu- lub kilkuosobowe |
| zaangażowanie się audytora (w formie doradztwa) w proces usuwania niezgodności | dopuszcza się taką możliwość | możliwość udzielenia niezobowiązujących porad na wyraźne życzenie audytowanego | według obecnych tendencji audytorzy porad nie udzielają |
| organizacja spotkania otwierającego i zamykającego audyt (stopień sformalizowania audytu) | szybkie robocze spotkanie audytorów z kierownictwem – stopień sformalizowania ograniczony | przygotowane spotkanie zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej firmy przy zachowaniu formalnych reguł | przygotowane spotkanie zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej firmy – wysoki stopień sformalizowania |

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Audyty pierwszej strony są z kolei wyraźnie mniej sformalizowane, natomiast wiązać się z nimi może zupełnie inna kategoria problemów. Na przykład audytorzy wewnętrzni oceniają pracę osób zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie co oni – często swoich kolegów i znajomych. Stwarza to dodatkowy stres i obciążenie psychiczne dla audytora i audytowanego.

W tabeli nr 1 podjęto próbę zestawienia najważniejszych różnic pomiędzy poszczególnymi rodzaja-

mi audytów. Ich lista nie jest oczywiście zamknięta, uwzględniono tylko różnice najbardziej widoczne. Warto przy tym zwrócić uwagę na jedną z nich, a mianowicie na kwalifikacje audytorów w warunkach polskich.

Proces kształcenia audytorów systemów jakości rozpoczął się w Polsce w 1990 r. kursami organizowanymi przez ówczesne Centralne Biuro Jakości Wyrobów, a obecnie kontynuowanymi przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, między innymi

z udziałem wykładowców francuskich z AFNOR. Słuchacze tych kursów zapoznani zostają z tematyką zarządzania jakością, w tym z metodyką przeprowadzania audytów jakości. Po zdaniu egzaminu otrzymują dyplom wykwalifikowanego kandydata na audytora. Przyswojona wiedza predysponuje ich w zasadzie do pełnienia w swoich przedsiębiorstwach funkcji audytora wewnętrznego. Natomiast z formalnego punktu widzenia otrzymany dyplom upoważnia ich do ubiegania się o przyjęcie na kurs „audytora wiodącego”. Kurs ten z ramienia Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji prowadzony jest między innymi przez wykładowców brytyjskich z BSI IT. Ukończenie tego kursu daje możliwość zostania audytorem wiodącym przy audytach certyfikacyjnych (oczywiście po odbyciu odpowiedniej praktyki audytorskiej). Do tej pory dyplom audytora wiodącego otrzymało w Polsce ok. 400 osób, jednak ich kwalifikacje nie są jeszcze wykorzystywane w dostatecznym stopniu ze względu na ciągle małą liczbę audytów certyfikacyjnych. Wielu z nich pełni natomiast z powodzeniem rolę szkoleniowców i konsultantów wspomagających przedsiębiorstwa przygotowujące się do wdrożenia systemów jakości wg norm ISO serii 9000. Należy ponadto nadmienić, że kształceniem audytorów, w tym zwłaszcza audytorów wewnętrznych, zajmują się w Polsce także inne instytucje, wśród których dużymi osiągnięciami poszczycić się może warszawski ZETOM.

Uwagi końcowe

Coraz większe zainteresowanie ze strony przedsiębiorstw systemowymi rozwiązaniami w zakresie jakości w dużej mierze wymuszone zostało przez odbiorców zagranicznych.

Audyty systemów jakości, w tym zwłaszcza audyty drugiej strony, stają się już dzisiaj w wielu polskich firmach normalnym elementem współpracy z kontrahentami. Również coraz częściej warunkiem pozyskania korzystnego kontraktu jest certyfikowanie swojego systemu jakości przez niezależną instytucję certyfikującą, co poprzedzone musi być audytem trzeciej strony. Dlatego też pilną koniecznością staje się popularyzacja i prawidłowa interpretacja celów i zasad tej metodyki badań wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami.

Kierownictwo firmy powinno zdawać sobie sprawę z tego, że nabywca ma prawo do wykonania audytu i że utrudnianie pracy audytorom lub przekazywanie im nieprawdziwych informacji jest nieopłacalne i zagraża firmie utratą reputacji rynkowej, a w konsekwencji także klientów. Z kolei dobrze zorganizowane audyty wewnętrzne dają kierownictwu możliwość ciągłego monitorowania wszystkich elementów systemu jakości, a także szybkiego podjęcia niezbędnych działań korygujących.

Janusz Zymonik

BIBLIOGRAFIA

- [1] Słownik EOQC: *Glossary of terms used in the management of quality*, wydanie 3, 1972.
- [2] Słownik EOQC: *Glossary of terms used in the management of quality*, wydanie 5, 1981.
- [3] Słownik EOQC: *Glossary of terms used in the management of quality*, wydanie 6, 1989.
- [4] ISO 8402: 1986 *Quality - Vocabulary*.
- [5] Katalog norm europejskich i przewodników ISO/IEC dotyczących systemów jakości, Biblioteka Europejska, tom 3, URM, PKNMiJ, CBJW, Warszawa 1993.
- [6] Materiały szkoleniowe BSI QA i CBJW, Warszawa 1993.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Tadeusz Wojciechowski

Marketing i logistyka na rynku środków produkcji

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne

Najnowsza książka Tadeusza Wojciechowskiego, znawcy problematyki obrotu środkami produkcji, stanowi kompendium wiedzy o rynku środków produkcji i zasadach jego funkcjonowania w polskiej gospodarce w okresie transformacji systemowej.

Omówienie istoty i znaczenia tego rynku oraz kształtujących go czynników wprowadza w sferę głównych rozważań, poświęco-

nych marketingowi. Odmienność i specyfika rynku środków produkcji, w porównaniu z rynkiem dóbr konsumpcyjnych, powodują, że stosowane metody i strategie marketingowe również muszą być inne. Szczególnie dużo miejsca poświęcił Autor marketingowi zakupów środków produkcji, przed-

stawiając jego cele i podstawy metodologiczne oraz sposoby organizacji zasilania materiałowego w przedsiębiorstwie.

Tematem, którym T. Wojciechowski zamyka całość rozważań, jest rola i znaczenie logistyki na rynku środków produkcji, charakteryzującym się skomplikowanym układem zależności i powiązań między występującymi na nim podmiotami.