

3

AUDYTY WEWNĘTRZNE – STUDIUM PRZYPADKU

3.1 WPROWADZENIE

Doskonalenie systemu zarządzania jakością to podstawa współczesnego, sprawnie działającej organizacji. Jednak bardzo często jakość postrzegana jest wycinkowo, bez uwzględnienia złożoności problemu oraz wzajemnych oddziaływań poszczególnych jego aspektów. Stąd doskonalenie systemów zarządzania jakością nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu, wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa, kształtuje jego wizerunek. Aby system zarządzania jakością mógł być w pełni wykorzystany, trzeba na bieżąco analizować wyniki audytów, prowadzić działania korygujące i zapobiegawcze [1], [2]. Ważnym również jest to, aby na podstawie uzyskanych informacji, transferu wiedzy, wprowadzonych zmian tworzyć lepsze, udoskonalone systemy [6].

Po raz pierwszy pojęcie audytu w odniesieniu do systemu zarządzania jakością przedstawione zostało w normie ISO 9001:1987, gdzie zostało przetłumaczone na język polski jako „rewizja”.

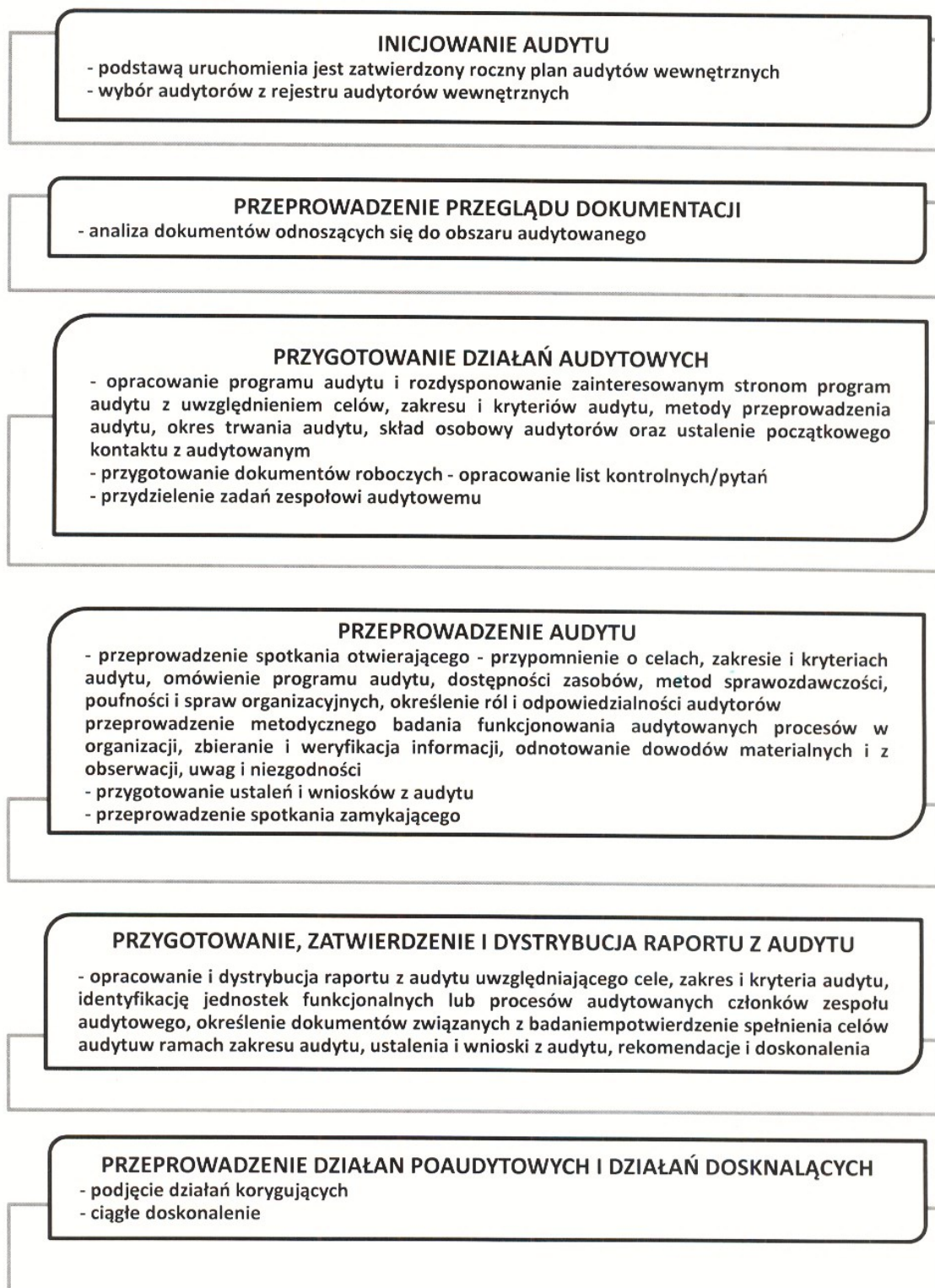
W systemie zarządzania jakością (a także w innych systemach zarządzania opartych na normach ISO – środowiska, bezpieczeństwa pracy), podstawową metodą stosowaną do kontroli strategicznej jest audyt wewnętrzny.

System zarządzania jakością oparty na normach serii ISO 9000, przewiduje obowiązek prowadzenia audytów, które są nieodzownymi instrumentami doskonalenia tych systemów. Zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2009 (punkt 8.2.2) „Organizacja powinna przeprowadzić audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu w celu określenia, czy system zarządzania jakością: jest zgodny z zaplanowanymi ustaleniami..., z wymaganiami niniejszej Normy Międzynarodowej oraz wymaganiami systemu zarządzania jakością ustalonymi przez organizację, jest skutecznie wdrożony i utrzymywany” [4].

Organizacja po wdrożeniu SZ] powinna prowadzić audyty wewnętrzne [7] i ustanowić (obok procedur nadzorowania dokumentów, zapisów, wyrobów niezgodnych, działań korygujących i zapobiegawczych), obowiązkową procedurę audytowania – „należy ustanowić udokumentowaną procedurę w celu określenia odpowiedzialności i wymagań dotyczących planowania i przeprowadzania audytów, sporządzania zapisów i przedstawiania zapisów” [4].

3.2 ETAPY TYPOWYCH DZIAŁAŃ AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Schemat (rys. 3.1), przedstawia kolejne etapy audytu wewnętrznego wynikające z normy PN-EN ISO 19011:2002 [5].



Rys. 3.1 Etapy audytu wewnętrznego

Źródło: [3]

Audytowanie jest oparte na filozofii, że najbardziej skutecznym audytorem jest organizacja sama w sobie i aby audyt stał się skutecznym narzędziem w zarządzaniu organizacją, musi uwzględniać następujące zasady:

- bezstronność w trakcie audytu oraz obiektywność wniosków,
- uzyskiwanie wiarygodnych i weryfikowalnych dowodów,
- przedstawianie spraw zgodnie z faktami,
- zaufanie, rzetelność, poufność i rozwaga,
- pracowitość i rozsądek w audytowaniu.

3.3 OBIEKT BADAŃ

Przedmiotem badań jest duża firma (spółka) z branży energetycznej, która istnieje na polskim rynku od 1966 roku. Spółka w roku 2000 uzyskała certyfikat Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) zgodny z normą ISO 9001:1994, w roku 2004 miała miejsce recertyfikacja i spółka uzyskała certyfikat SZJ zgodny z normą ISO 9001:2000. W roku 2008 firma podjęła decyzję o wdrożeniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ) i w roku następnym (2009), uzyskała certyfikaty na zgodność z normami: ISO 9001, ISO 14001 oraz OHSAS 18001.

Firma swój system wewnętrznego audytowania opiera na 18 audytorach, w większości są to kierownicy komórek, ich zastępcy lub kluczowi pracownicy. Audytami obejmowane są:

- komórki organizacyjne,
- wyroby/usługi,
- realizowane procesy,
- zmiany organizacyjne,
- wyniki poprzednich audytów,
- potrzeby właścicieli obszarów,
- aspekty środowiskowe,
- zagrożenia.

Audyty wewnętrzne przeprowadzane są systematycznie z określoną częstotliwością, według ustalonego corocznego planu audytów. Przyjęto zasadę, że każda komórka i każdy proces muszą być audytowane minimum raz w roku.

3.4 WYNIKI BADAŃ

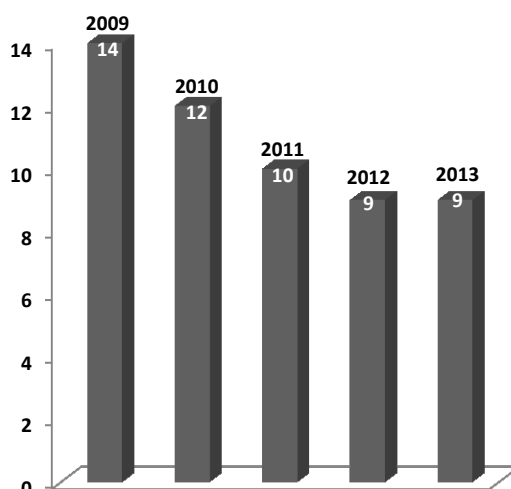
Audyty wewnętrzne przeprowadzone w latach 2009-2013 zestawiono na rys. 3.2 [3].

Intensyfikacja audytów nastąpiła w roku 2009, czyli w okresie przygotowywania się firmy do certyfikacji ZSZ (rys. 3.1), natomiast w latach następnych (2010-2013) ilość audytów wewnętrznych systematycznie malała.

W analizowanym okresie audytami wewnętrznymi objęte zostały wszystkie komórki organizacyjne (tabela 3.1) [3].

W badanym okresie (2009-2013), wszystkie komórki organizacyjne firmy zostały podane audytom wewnętrznym. Największa liczba kontroli przypadła na dział kontroli jakości (46), co wynika z faktu, że dział kontroli jakości podlega audytowaniu

w większości procesów przebiegających w firmie.



Rys. 3.2 Ilość audytów wewnętrznych w spółce w latach

Źródło: [3]

Tabela 3.1 Częstotliwość audytowania komórek firmy

Komórka/rok	2009	2010	2011	2012	2013	Suma
Prezes	4	5	7	7	5	28
Dział ZSZ	1	4	4	1	3	13
Dział organizacji	5	4	4	1	4	18
Dział kontroli jakości	13	9	10	7	7	46
Dyrektor ds. produkcji	11	6	8	6	7	38
Dyrektor ekonomiczny	4	4	4	1	4	17
Dział administracyjny	4	4	4	1	3	16
Dział controlingu	9	8	7	1	4	29
Dział zaopatrzenia	6	5	6	3	5	25
Dział wspomagania produkcji	0	0	8	5	6	19
Dyrektor ds. technicznych	5	8	10	8	9	40
Dział rozwoju	7	6	6	8	8	35
Dział IT	5	4	4	3	4	20
Dział utrzymania ruchu	7	5	5	3	5	25
Dyrektor ds. generatorów	7	5	5	4	5	26
Dział sprzedaży/eksport generatory	6	5	5	3	5	24
Dział sprzedaży/kraj generatory	6	5	5	4	5	25
Dział technologiczny generatory	6	5	5	2	4	22
Wydział generatory	7	6	6	4	5	28
Dyrektor ds. transformatorów	7	5	5	5	5	27
Dział sprzedaży transformatory	6	5	5	5	4	25
Dział technologiczny transformatory	7	5	5	4	4	25
Wydział transformatory	7	6	6	4	5	28
Dyrektor ds. mechanicznych	7	5	5	4	5	26
Dział sprzedaż mechaniczny	6	5	5	3	5	24
Dział technologiczny mechaniczny	7	5	5	3	4	24
Wydział mechaniczny	8	6	6	4	5	27

Źródło: [3]

Audyty wewnętrzne w analizowanym okresie objęły również wszystkie procesy zachodzące w firmie (tabela 3.2) [3].

Tabela 3.2 Częstotliwość audytowania procesów

Proces	ZSZ	Planowanie strategiczne	Zarządzanie zasobami ludzkimi, BHP	Zarządzanie infrastrukturą i ochr. środ.	Zarządzanie finansami	Projektowanie i prace rozwojowe	Pozyskiwanie i obsługa klienta	Produkcja i realizacja usługi	Zakupy	Magazynowanie	Kontrola i badania	Sprzedaż
2009	5	6	3	3	6	6	6	6	1	1	8	6
2010	5	4	4	4	4	5	4	4	2	1	5	4
2011	10	2	2	2	4	5	3	3	2	2	6	3
2012	2	1	2	2	4	6	4	4	2	1	5	4
2013	3	1	3	2	3	4	3	3	1	1	4	3
Suma	25	14	15	13	21	26	20	20	8	6	28	20

Źródło: [3]

Z danych zawartych w tabeli 3.2 wynika, że proces kontroli i badań, był najczęściej poddawany audytom wewnętrznym. Proces ten jest elementem łańcucha audytowania procesów podstawowych, stąd duża częstotliwość audytowania tego procesu. Ponadto, częstotliwość ta ma bezpośredni związek z dużą ilością niezgodności wykrytych w trakcie audytów wewnętrznych. Stąd wniosek, iż istnieje potrzeba częstszej weryfikacji tej komórki i zachodzących tam procesów.

3.4.1 Niezgodności wg komórek organizacyjnych

Aby uzyskać informację w których miejscach występuje najwięcej problemów (niezgodności) stwierdzonych w trakcie przeprowadzania audytów wewnętrznych, w tabeli 3.3 [3] wyszczególniono raporty niezgodności wg komórek (działów).

Tabela 3.3 Niezgodności w poszczególnych komórkach

Komórka/rok	2009	2010	2011	2012	2013	Suma
Prezes	0	0	0	0	0	0
Dział ZSZ	0	0	0	0	0	0
Dział organizacji	0	0	0	0	0	0
Dział kontroli jakości	1	0	1	4	0	6
Dyrektor ds. produkcji	0	0	0	0	0	0
Dyrektor ekonomiczny	0	0	0	0	0	0
Dział administracyjny	0	0	0	0	0	0
Dział controllingu	0	0	0	0	0	0
Dział zaopatrzenia	0	0	0	0	0	0
Dział wspomaganie produkcji	0	0	0	0	0	0
Dyrektor ds. technicznych	0	0	0	0	0	0
Dział rozwoju	0	0	0	0	0	0
Dział IT	0	0	0	0	0	0
Dział utrzymania ruchu	0	1	0	0	1	2
Dyrektor ds. generatorów	3	0	0	1	0	4
Dział sprzedaży/eksport generatory	0	0	1	0	0	1
Dział sprzedaży/kraj generatory	0	0	0	0	0	0
Dział technologiczny generatory	0	0	0	1	0	1
Wydział generatory	0	0	0	0	0	0
Dyrektor ds. transformatorów	0	0	1	1	0	2
Dział sprzedaży transformatory	2	0	3	0	0	5
Dział technologiczny transformatory	1	0	0	0	0	1
Wydział transformatory	1	0	0	0	0	1
Dyrektor ds. mechanicznych	0	0	0	0	0	0
Dział sprzedaż mechaniczny	0	0	0	0	0	0
Dział technologiczny mechaniczny	0	0	0	0	0	0
Wydział mechaniczny	0	0	0	0	0	0

Źródło: [3]

W analizowanym okresie (5 lat), w wyniku audytów wewnętrznych sporządzono 24 raporty niezgodności, z czego 6 (25%), dotyczyło działu kontroli jakości. W związku z powyższym, należy rozpatrzyć intensyfikację działań, aby udoskonalić pracę tej komórki. Przemawia za tym również największa ilość niezgodności (7), wystawionych w procesie kontroli i badań.

3.4.2 Niezgodności wg procesów

Zestawienie niezgodności według procesów w audytach przeprowadzonych w analizowanym okresie, przedstawia tabela 3.4 [3]. Z zestawienia wynika, że należy podjąć działania doskonalące w celu wyeliminowania powtarzających się niezgodności w obszarze tego procesu.

Liczba niezgodności (7) odnotowanych w trakcie audytów z procesu pozyskiwania i obsługi klienta jest niepokojąca – należy wdrożyć działania korygujące i zapobiegawcze. Natomiast nie odnotowano żadnej niezgodności w procesach: planowania strategicznego, magazynowania oraz sprzedaży.

Tabela 3.4 Rozkład niezgodności wg procesów

Proces	ZSZ	Planowanie strategiczne	Zarządzanie zasobami ludzkimi. BHP	Zarządzanie infrastrukturą i ochr. środ.	Zarządzanie finansami	Projektowanie i prace rozwojowe	Pozyskiwanie i obsługa klienta	Produkcja i realizacja usługi	Zakupy	Magazynowani	Kontrola i badania	Sprzedaż
2009	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	0
2010	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
2011	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	2	0
2012	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	3	0
2013	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Suma	1	0	2	1	1	3	7	1	1	0	7	0

Źródło: [3]

3.4.3 Identyfikacja niezgodności wg normy PN-EN ISO 9001:2009

Obszary sprawiające największe trudności oraz powtarzające się problemy, przedstawiono w tabeli 3.5 [3].

Tabela 3.5 Zestawienie niezgodności wg normy PN-EN ISO 9001:2009

Punkt normy PN-EN ISO 9001:2009		Liczba niezgodności	Udział procentowy
6. Zarządzanie zasobami	6.2 Zasoby ludzkie	1	4.15
	6.3 Infrastruktura	2	8.30
7. Realizacja wyrobu	7.1 Planowanie realizacji wyrobu	4	16.70
	7.2 Procesy związane z klientem	2	8.30
	7.3 Projektowanie i rozwój	4	16.70
	7.4 Zakupy	1	4.15
	7.5 Produkcja i dostarczanie usługi	4	16.70
	7.6 Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów	1	4.15
8. Pomiary, analiza i doskonalenie	8.2 Monitorowanie i pomiary	4	16.70
	8.3 Nadzór na wyrobem niezgodnym	1	4.15
Suma		24	100

Źródło: [3]

Analizując zapisy zawarte w tabeli 3.5, można stwierdzić, że w zakresie normy PN-EN ISO 9001:2009, najbardziej problematycznymi obszarami są:

- punkt 7.1 – Planowanie realizacji wyrobu,
- punkt 7.3 – Projektowanie i rozwój,
- punkt 7.5 – Produkcja i dostarczanie usługi,
- punkt 8.2 – Monitorowanie i pomiary.

W celu sprecyzowania powtarzalności niezgodności dla trzech obszarów normy, w których wystąpiło najwięcej niezgodności sporządzono tabelę 3.6 [3].

Jak wynika z tabeli 3.6, powtarzalność niezgodności zachodzi w punkcie 7.1 normy (niezgodności 2 i 3), która wystąpiła na dwu wydziałach. Występowanie tego problemu świadczy o nieskutecznym przepływie dokumentacji pomiędzy wydziałem a innymi komórkami.

Tabela 3.6 Opis powtarzających się niezgodności

Punkt normy PN-EN ISO 9001:2009	Nie zgodność
7.1 Planowanie realizacji wyrobu	N1: wystąpił problem podstawowego dokumentu technologicznego na stanowisku pracy w trakcie realizacji zlecenia
	N2 i N3: Brak harmonogramów dla wykonywanych zleceń
	N4: Niestosowanie dziennika usług
7.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczanie usługi	N1: Niezgłoszenie reklamacji klientów pełnomocnikowi
	N2: Brak dokumentów zwolnień do sprzedaży (5 przypadków)
	N3: Brak list sprawdzeń odbioru wstępnego produktu (2 przypadki)
	N4: Brak dokumentów przekazania wyrobu do wysyłki
8.2.4 Monitorowanie i pomiary procesów	N1: Brak zapisów z niektórych badań międzyoperacyjnych oraz pominięcie wykonania badania
	N2: Niespełnienie wymagań w zakresie przyznawania pracownikom uprawnień samokontroli
	N3: Posiadanie wyłącznie elektronicznych kopii protokołów pomiarów i prób bez podpisów
	N4: Pominięcie kontroli międzyoperacyjnych

Źródło: [3]

Również powtarzalność niezgodności zachodzi w punkcie 8.2.4 normy (niezgodności 1 i 4), a dotyczy ona odstąpienia od wykonania badania lub kontroli. Problem ten wystąpił w roku 2009 i powtórzył się w roku 2012. Aby skutecznie wyeliminować istniejący problem i nie dopuścić do jego powtarzania, należy wdrożyć działania doskonalące w tym obszarze.

3.4.4 Identyfikacja obszarów z uwagami

Zgodnie z procedurą inicjowania, przeprowadzania i dokumentowania audytów, został wprowadzony podział nieprawidłowości stwierdzonych w trakcie audytu na:

- obserwacja (O) – niezgodność lub niepożądana sytuacja możliwa do usunięcia w trakcie audytu i nie wymagająca dodatkowych działań poaudytowych,
- uwaga (U) – drobna niezgodność niemożliwa do usunięcia w trakcie audytu, wymagająca działań naprawczych przez nadzorującego proces po audycie,
- niezgodność z audytu (RNA) – niespełnienie wymagań w stosunku do jednego

z kryteriów audytu opisane w raporcie niezgodności z audytu.

Dla uwag (U) opracowano tabelę 3.7, w celu przyporządkowania drobnych niezgodności do obszarów funkcjonowania firmy [3].

Tabela 3.7 Zestawienie uwag wg normy PN-EN ISO 9001:2009

Punkt normy PN-EN ISO 9001:2009		Liczba niezgodności	Udział procentowy
4 System Zarządzania Jakością	4.1 Wymagania ogólne	10	5.4
	4.2 Wymagania dotyczące dokumentacji	10	5.4
5. Odpowiedzialność kierownictwa	5.1 Zaangażowanie kierownictwa	-	-
	5.2 Orientacja na klienta	-	-
	5.3 Polityka jakości	-	-
	5.4 Planowanie	-	-
	5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja	-	-
	5.6 Przegląd zarządzania	-	-
6. Zarządzanie zasobami	6.1 Zapewnienie zasobów	0	-
	6.2 Zasoby ludzkie	15	8.0
	6.3 Infrastruktura	24	12.8
	6.4 Środowisko pracy	1	0.6
7. Realizacja wyrobu	7.1 Planowanie realizacji wyrobu	10	5.4
	7.2 Procesy związane z klientem	18	9.6
	7.3 Projektowanie i rozwój	15	8.0
	7.4 Zakupy	16	8.5
	7.5 Produkcja i dostarczanie usługi	19	10.2
	7.6 Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów	4	2.1
8. Pomiary, analiza i doskonalenie	8.1 Postanowienia ogólne	3	1.6
	8.2 Monitorowanie i pomiary	9	4.8
	8.3 Nadzór na wyrobem niezgodnym	3	1.6
	8.4 Analiza danych	3	1.6
	8.5 Doskonalenie	1	0.6
Norma 14001		7	3.7
Norma PN-EN 18001:2004		15	8.0
Wystawione za nieobecność audytowanego kierownika		4	2.1
Suma		188	100

Źródło: [3]

Analizując dane zawarte w tabeli 3.7 identyfikujemy obszary na które powinna zostać zwrócona szczególna uwaga w trakcie przeprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych w zakresie ZSZ. Szczegółowa analiza zapisów tabeli 3.7 wskazuje, że najwięcej uwag stwierdzono w następujących punktach normy PN-EN ISO 9001:2009:

- punkt 6.3 – infrastruktura w ramach zarządzania zasobami – 24 uwagi,
- punkt 7.5 – produkcja i dostarczanie usług w ramach realizacji wyrobu – 19 uwag,
- punkt 7.2 – procesy związane z klientem – 18 uwag,
- punkt 7.4 – zakupy – 16 uwag.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, obok zarządzania zasobami, obszarem zwiększonej koncentracji działań doskonalących w firmie jest realizacja wyrobu.

W tabeli 3.8 dokonano zestawienia najczęściej występujących uwag pod kątem ich

powtarzalności [3].

Tabela 3.8 Identyfikacja obszarów powtarzalności uwag

Punkt normy PN-EN ISO 9001:2009	Powtarzalność	Uwagi
6.3 Infrastruktura	10	Nieaktualne/niewłaściwe oznaczenie statusu stosowania maszyny/osprzętu
	6	Nieaktualność dokumentów dotyczących utrzymania infrastruktury
	2	Niewykonanie zaleceń w zakresie remontu infrastruktury
7.2 Procesy związane z klientem	5	Brak zatwierdzenia dokumentów dotyczących oferty
	4	Brak wystawienia dokumentów na etapie oferowania
7.4 Zakupy	9	Brak oceny dostawcy
7.5 Produkcja i dostarczanie usługi	3	Na wydziale brak dokumentu zgłoszenia do działu kontroli jakości celem przeprowadzenia kontroli inspekcyjnej
	3	Brak dostępności harmonogramu/zatwierdzenia harmonogramu na wydziale

Źródło: [3]

Z przeprowadzonej analizy sprawozdań z audytów przeprowadzonych w latach 2009-2013 wynika, że najliczniejsze uwagi dotyczyły następujących punktów normy:

- 6.3 – infrastruktura – 18 uwag,
- 7.2 – procesy związane z klientem – 9 uwag,
- 7.4 – zakupy – 9 uwag,
- 7.5 – produkcja i dostarczanie usługi – 6 uwag.

PODSUMOWANIE

Ustalenia z audytów (zgodność lub niezgodność), tworzą dane wejściowe do przeglądu zarządzania systemem oraz powinny stanowić element doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością (punkt 8.5.1 normy PN-EN ISO 9001:2009).

Przeprowadzona analiza audytów wewnętrznych w firmie w latach 2009-2013 wykazała, że największą liczbę niezgodności i uwag audytorzy wykazali w następujących punktach normy PN-EN ISO 9001:2009 – tabela 3.9 [3].

Tabela 3.9 Obszary o najliczniejszych niezgodnościach i uwagach

Punkt normy PN-EN ISO 9001:2009			
6. Zarządzanie zasobami	6.3 Infrastruktura	2	24
7. Realizacja wyrobu	7.1 Planowanie realizacji wyrobu	4	10
	7.2 Procesy związane z klientem	2	18
	7.3 Projektowanie i rozwój	4	15
	7.4 Zakupy	0	16
	7.5 Produkcja i dostarczanie usługi	4	19
8. Pomiary, analiza i doskonalenie	8.2 Monitorowanie i pomiary	4	9

Źródło: [3]

Wynika stąd, że wykazane w tabeli 3.9 obszary wymagają szczególnej uwagi i proponuje się objęcie tych obszarów częstszymi audytami wewnętrznymi.

Na przestrzeni analizowanego okresu stwierdzono spadek liczby audytów wewnętrznych (z 14 w roku 2009 do 9 w roku 2013), co może świadczyć o osiągnięciu przez firmę dojrzałego poziomu, stabilnego podejścia systemowego w kwestii

identyfikacji słabszych obszarów i wprowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych. Również liczba niezgodności stwierdzonych w audytach wykazuje tendencję spadkową (7 w roku 2009 do 1 w roku 2013). Podobnie przedstawia się liczba uwag – 72 w roku 2009, do 15 w roku 2013.

Audyt wewnętrzny jest jednym z obowiązkowych wymagań normy ISO 9001. Organizacja posiadająca wdrożony system zarządzania jakością musi przeprowadzać audyty wewnętrzne (punkt 8.2.2 normy). Wyniki audytu winny być wykorzystywane przez kierownictwo w celu poprawy funkcjonowania organizacji. Dzięki audytom istnieje możliwość rozpoznania istniejących nieprawidłowości, a także jest to doskonałe narzędzie służące do doskonalenia organizacji.

LITERATURA

1. E.W. Maruszewska, W. Biały. „Internal audit – An Evaluation of Audit Effectiveness in Polish Coal Mine”. 8th Research/Expert Conference with International Participations “QUALITY 2013”, Neum, B&H, June 06-08. 2013. Godina VIII, Broj 1. BOŚNIA i HERCEGOWINA.
2. K. Midor. „Rola audytów w systemie zarządzania jakością. Studium przypadku”. Międzynarodowa Konferencja. *Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 40/2011, s. 252-263
3. M. Markewka. „Analiza audytów wewnętrznych na przykładzie dużej firmy”. Praca niepublikowana. Katowice 2014.
4. Norma PN-EN ISO 9001:2009. PKN, Warszawa 2009.
5. Norma PN-EN ISO 19011:2002.
6. K. Midor, M. Zasadzień, B. Szczęśniak. „Transfer wiedzy wśród pracowników działu utrzymania ruchu”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*. Gliwice, z. 77/2015. s. 135-144.
7. M. Molenda. „Effectiveness of planning internal audits of the quality system.” *Scientific Journals Maritime University of Szczecin*, 2012, 32(104) z. 1 pp. 48-54

AUDYTY WEWNĘTRZNE – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: *Celem artykułu jest analiza audytów wewnętrznych przeprowadzonych w firmie, na przykładzie branży energetycznej. Audyt wewnętrzny jest podstawową metodą w systemie zarządzania jakością, która jest stosowana w kontroli strategicznej. Doskonalenie systemów zarządzania jakością ma istotny wpływ na zarządzanie, wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa, kształtuje jego wizerunek. Dokonano zestawienia najczęściej występujących uwag pod kątem ich powtarzalności w odniesieniu do występowania określonych zjawisk. W następnej kolejności zinterpretowano ich przyczyny oraz zaproponowano poprawy niekorzystnych tendencji. Wskazano na działania korygujące i zapobiegawcze, eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu doskonalenia istniejącego systemu.*

Słowa kluczowe: *PN-EN ISO 9001:2009, audyty wewnętrzne, analiza, niezgodności, procesy, obszary, działania korygujące*

INTERNAL AUDITS – CASE STUDY

Abstract: *The purpose of the article was to analyze internal audits carried out in the company, based on example from the energy industry. Internal audit is the basic method of quality management system, which is applied in strategic control. Quality management system improvement has a significant impact on the management, affecting the company appearance, shaping its brand image. The elaboration contains collating of the most appearance observations in view of their repeatability, concerning the defined effects. Next, there were interpreted their causes and proposed improvements to the unfavourable trends. There were also pointed out the corrective and preventive actions which eliminate the causes of potential incompatibilities in order to improve the existing system.*

Key words: *PN-EN ISO 9001:2009, internal audits, analysis, incompatibilities, processes, areas, corrective actions*

dr hab. inż. Witold BIAŁY
Politechnika Śląska,
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: wbialy@polsl.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 19.03.2015
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 21.06.2015