

## 8 zasad

Orientacja na klienta

Przywództwo

Zaangażowanie ludzi

Podejście procesowe

Podejście systemowe do  
zarządzania

Ciągłe doskonalenie

Podejmowanie decyzji na  
podstawie faktów

Wzajemnie korzystne  
powiązania z dostawcami

„Kiedy możemy zmierzyć to, o czym mówimy i wyrazić to za pomocą liczb, to znaczy, że coś o tym wiemy, ale kiedy nie możemy tego zmierzyć, ani wyrazić liczbami, nasza wiedza jest jałowa i niedoskonała”

*Lord Kelvin*

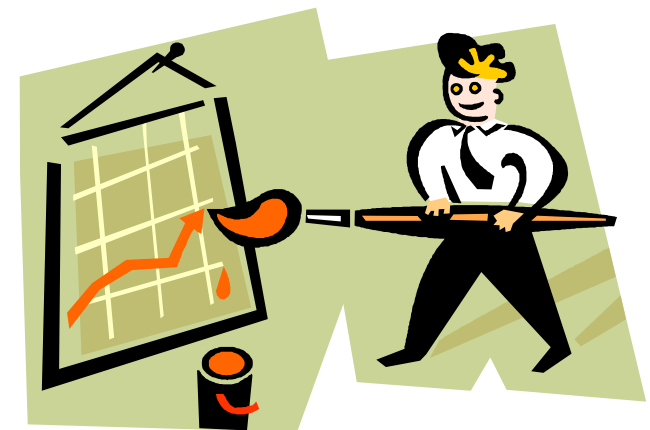
# Skuteczność i efektywność

## Skuteczność (wg ISO 9000:2000)

„stopień, w jakim planowane działania są realizowane i planowane wyniki osiągnane”

## Efektywność (wg ISO 9000:2000)

„relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami”



# Audit

## Audit (wg ISO 19011:2002)

„systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodów z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu”

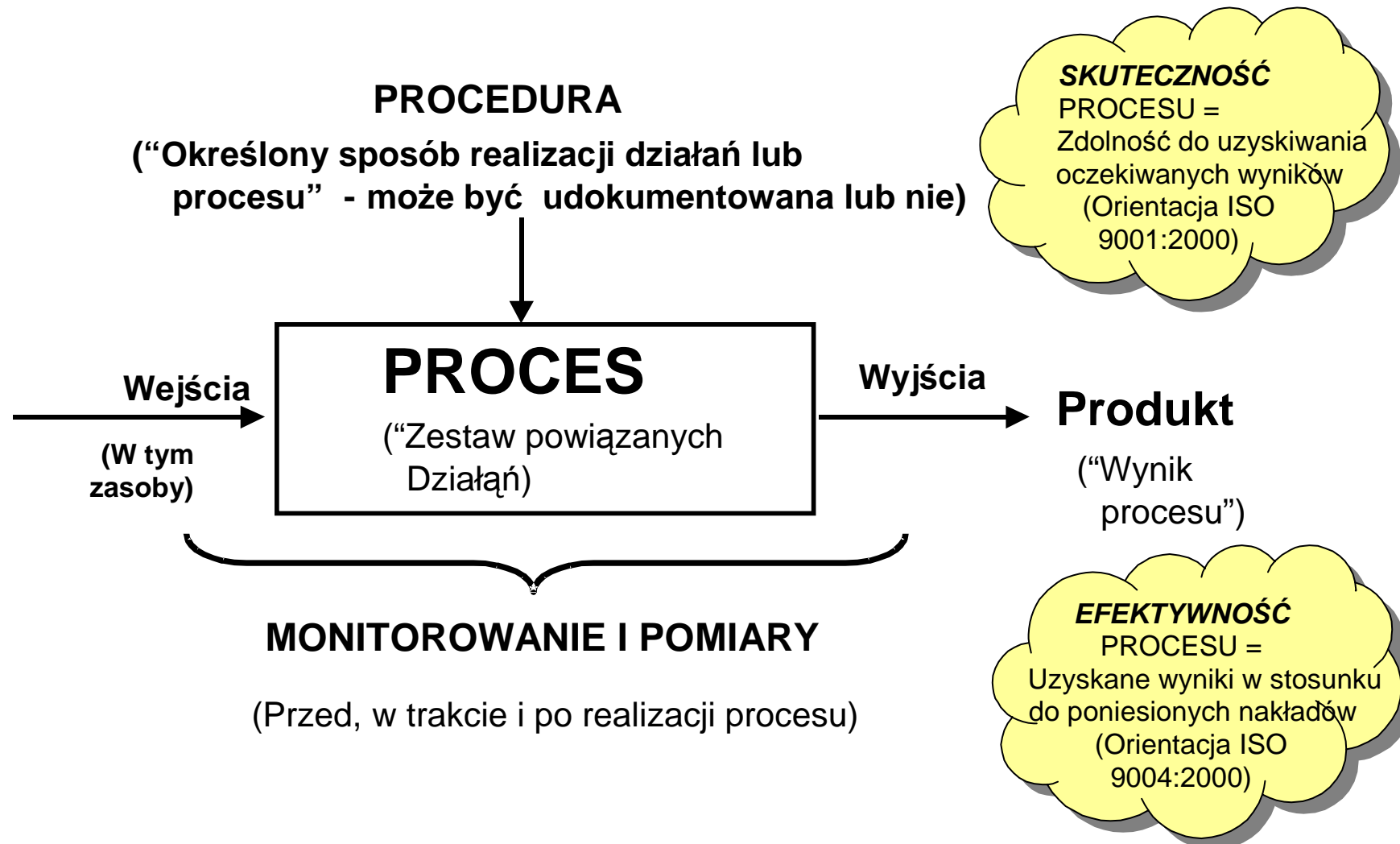
## Dowód z auditu (wg ISO 19001:2002)

„zapisy, stwierdzenia faktu lub inne informacje, które są istotne ze względu na kryteria auditu i możliwe do zweryfikowania”

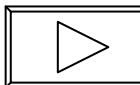
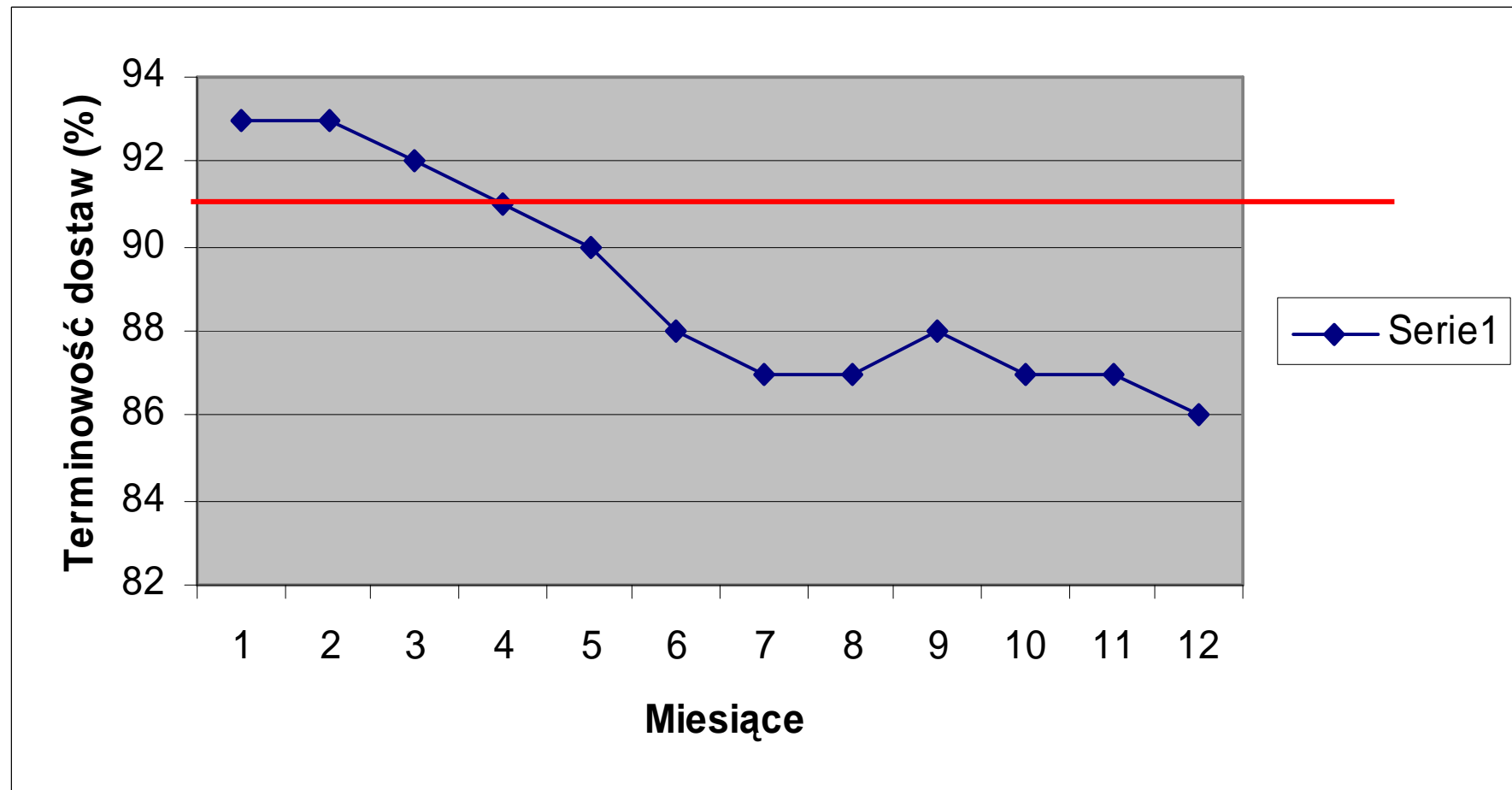
## Kryteria auditu (wg ISO 19001:2002)

„zestaw polityk, procedur lub wymagań”

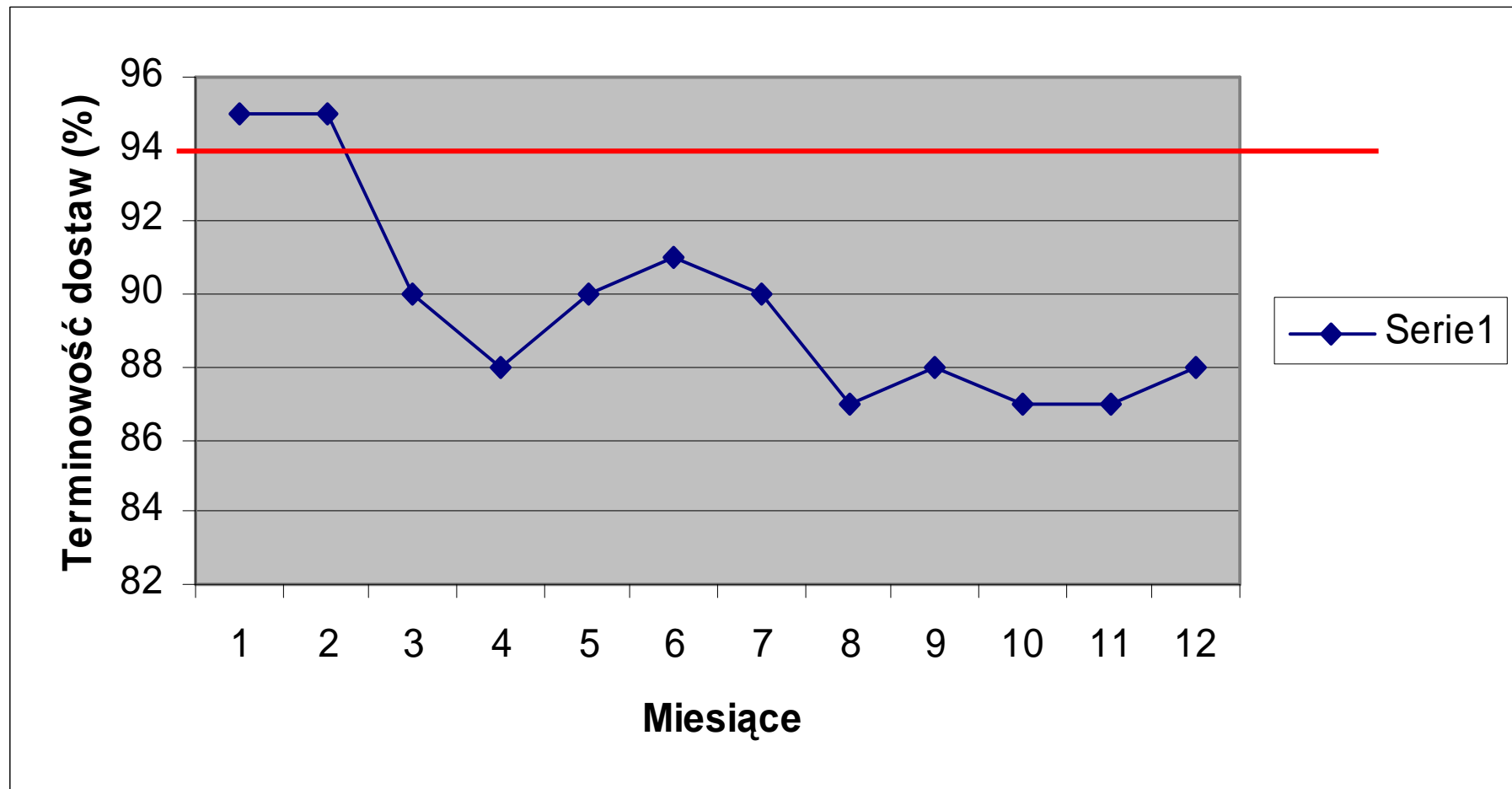
# Skuteczność i efektywność



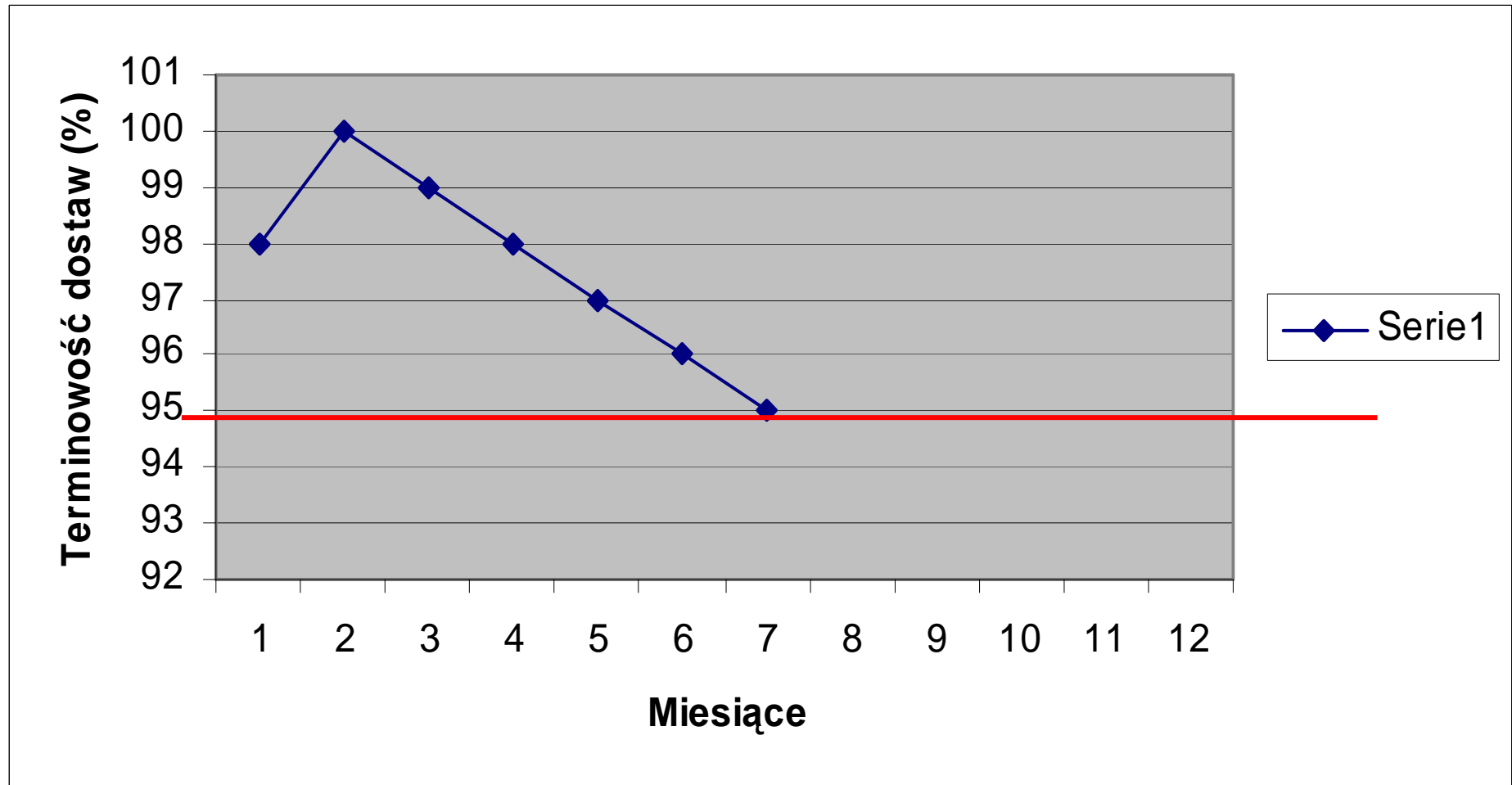
# Monitorowanie



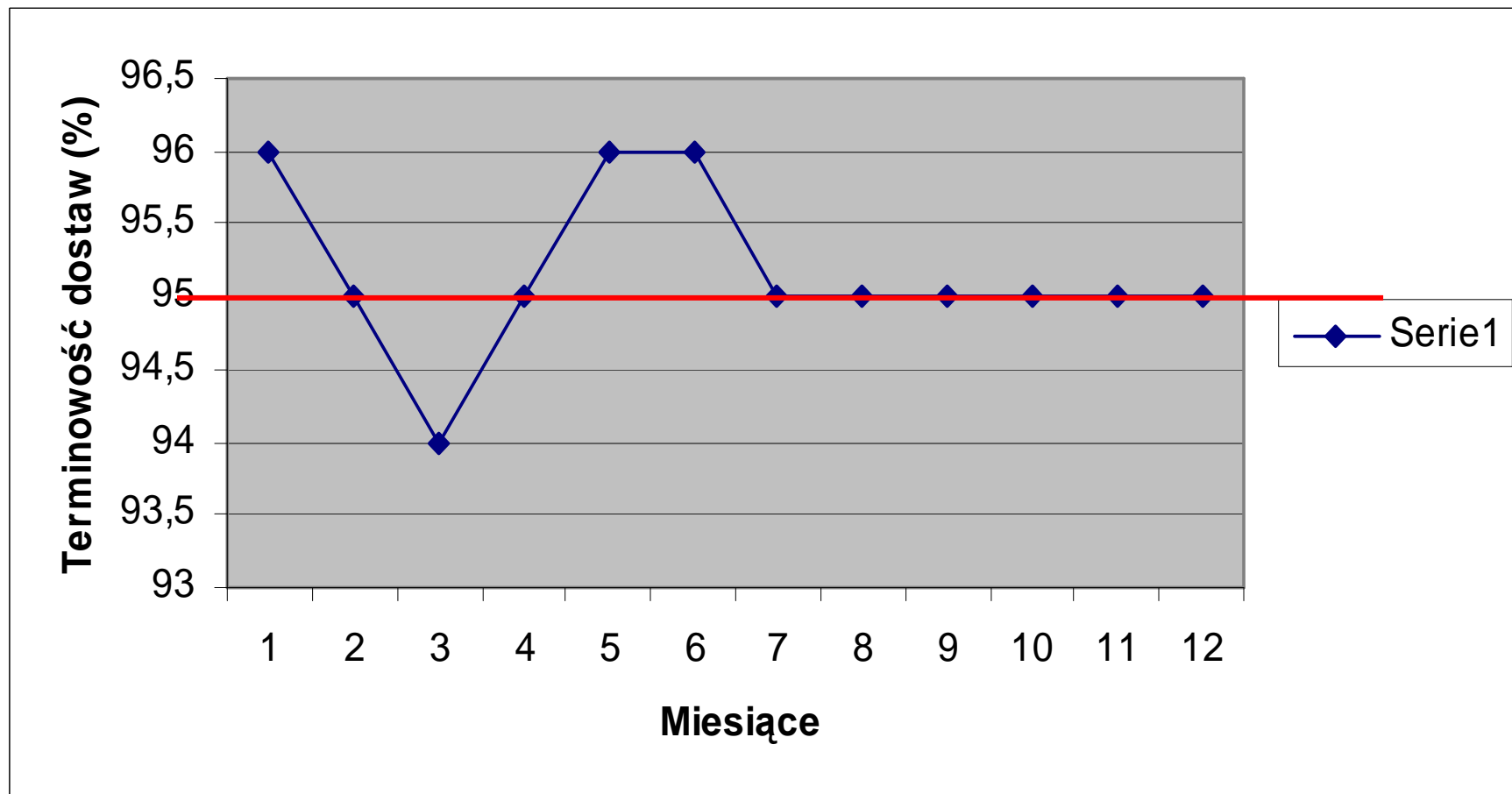
# Działania korygujące



# Działania zapobiegawcze



# Ciągłe doskonalenie



# Skuteczność auditów - cele auditów

## Cele auditów (wg ISO 9000:2000):

- Spełnienie wymagań dotyczących certyfikacji zgodnie z normą dotyczącą systemu zarządzania;
- Weryfikację zgodności z wymaganiami wynikającymi z umów,
- Uzyskanie i utrzymanie zaufania do zdolności dostawcy,
- Wspieranie doskonalenia systemu zarządzania.



Inaczej mówiąc celem auditu jest dostarczenie informacji oczekiwanych przez klienta auditu.

## Cele auditów (wg ISO 9001:2000):

- „... w celu określenie czy system zarządzania jakością:
  - A) jest zgodny z zaplanowanymi ustaleniami, z wymaganiami niniejszej normy międzynarodowej oraz z wymaganiami systemu zarządzania jakością ustanowionymi przez organizację, i
  - B) Jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

## Cel podstawowy auditu

Celem auditu powinno być:

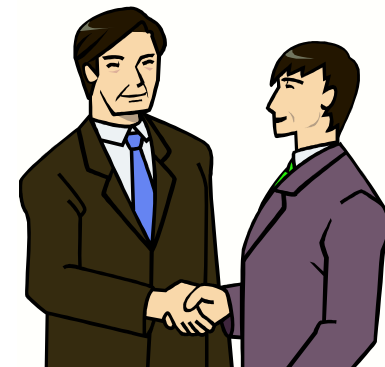
- zebranie informacji o skuteczności systemu w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów (celów strategicznych),
- zebranie informacji o stanie systemu zarządzania i organizacji,
- zidentyfikowanie obszarów dla realizacji doskonalenia oraz obszarów ryzyka,
- wzrost motywacji wśród załogi.



# Skuteczność auditów

Kiedy proces auditu jest skuteczny?

Gdy umożliwia zebranie wiarygodnych informacji w obszarze zainteresowania klienta auditu!!!



## Co determinuje...

Zarząd firmy może postrzegać audyty SZ jako niewygodną ingerencję w zarządzanie organizacją

## Klient auditu

- Świadomość celu
- Wsparcie dla osób odpowiedzialnych za audyty
- Wsparcie dla auditorów
- System motywacyjny
- Procesowe podejście do auditów

## Auditor

- Świadomość celu
- Kwalifikacje techniczne (merytoryczne)

## Auditowany

- Świadomość celu

Skuteczność auditów wewnętrznych jest znacznie bardziej związana z wynikami organizacji niż prawdopodobnie myślisz

- Znajomość systemu
- Procesowe podejście do realizacji auditu



# Czynniki wpływające na skuteczność auditu

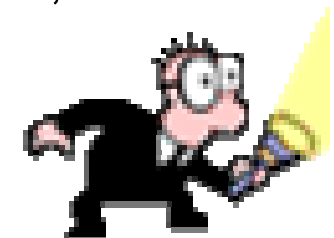
## 1. Planowanie auditu:

- Zrozumienie oczekiwań klienta auditu / zrozumienie kultury organizacji
- Analiza ryzyka (branżowa), specyficznego dla organizacji
- Prześledzenie wymagań ustawowych (prawnych)
- Odpowiednie dobranie zespołu auditowego
- Odpowiednie alokowanie czasu auditu



## 2. Technika auditowania:

- Koncentracja na procesach, mniej na procedurach
- Koncentracja na wynikach, mniej na zapisach
- Odnoszenie spostrzeżeń do 8 zasad zarządzania jakością
- Stosowanie koncepcji PDCA do oceny skuteczności procesów organizacji
- Stosowanie podejścia holistycznego w trakcie realizacji auditu, zamiast koncentracji na punktach normy



# Czynniki wpływające na skuteczność auditu

## 1. Analizy i decyzje:

- Analiza i oceny powinny być dokonywane z perspektywy ryzyka dla organizacji oraz
- Wpływu zastanej sytuacji na zdolność organizacji do dostarczania zgodnego wyrobu



## 2. Raport i działania w następstwie auditu

- Dostosowanie treści raportu do:
  - Dojrzałości organizacji (kulturowej, systemu zarządzania)
  - Poziomu zaufania dla systemu zarządzania organizacji
  - Poziomu występującego ryzyka
  - Stosunku i zaangażowania auditowanego w proces auditu (pro-aktywny, reaktywny)
- Wskazanie w raporcie pozytywnych spostrzeżeń
- Oceny dokonane w raporcie muszą być obiektywne



# Stary i nowy paradygmat auditu

## Stary paradygmat auditu:

- „audit jest to działanie mające na celu zbadanie zgodności systemu zarządzania ...
- ... oraz czy procedury funkcjonują ... „



Powinien on być zmieniony z trywialnej oceny typu „zgodny” – „niezgodny” w kierunku analizy przyczynowo - skutkowej oraz powiązania procesu auditów z:

- celami organizacji,
- skutecznością,
- ciągłym doskonaleniem oraz oceną ryzyka.

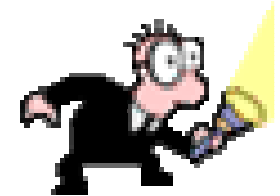


# Stary i nowy paradygmat auditu

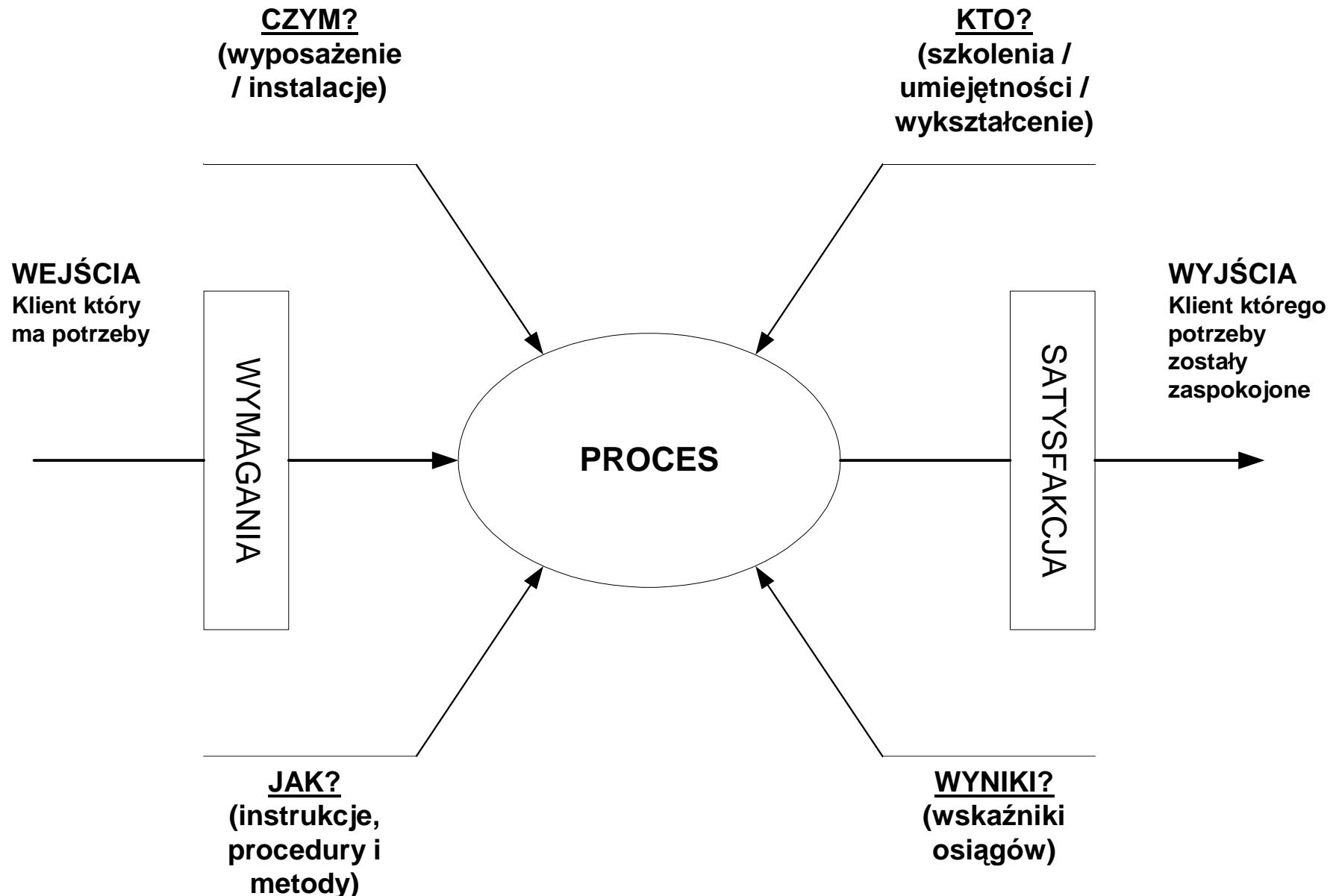
Audit zgodności	Audit zorientowany na wyniki
Postawione wymagania są traktowane jako status quo	Wymagania stanowią wyzwanie i bazę do analizy
Auditor ocenia czy wymagania są stosowane	Auditor ocenia czy wymagania są skuteczne i odpowiednie
Akcentowanie stabilności	Akcentowanie wyników
Przewidziane dla zastosowań przez trzecią stronę	Raczej ograniczone do wewnętrznych zastosowań

# Metodyka prowadzenia auditu procesowego

- Właściciel procesu
- Cele procesu
- Dane wejściowe (dostawcy)
- Dane wyjściowe (klienci)
- Skuteczność / efektywność
- Procesy związane (wspomagające)
- Dokumenty odniesienia



# Diagram żółwia



## Podsumowanie

Audity zorientowane na wyniki mogą stanowić poważny impuls dla inicjowania pozytywnych zmian!!!

