

Marta Byrka-Siewieja, Tomasz Lesiów

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: tomasz.lesiow@ue.wroc.pl

ROLA AUDYTÓW WEWNĘTRZNYCH W DOSKONALENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE OKRĘGOWEJ SPÓŁDZIELNI MLECZARSKIEJ W KALISZU

Streszczenie: W pracy przedstawiono korzyści wynikające ze sprawnie funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) zgodnego z normą ISO 9001. Wskazano na konieczność doskonalenia działającego systemu oraz zaprezentowano audyt wewnętrzny jako jeden z wymaganych przez normę elementów służących temu procesowi. Scharakteryzowano OSM w Kaliszu z zaznaczeniem polityki jakości i wdrożonych systemów, opisano również proces technologiczny produkcji masła „ekstra”. Wykazano, że w omawianym przedsiębiorstwie audyty wewnętrzne są przeprowadzane zgodnie z wymaganiami normy, dzięki czemu mogą służyć nie tylko doskonaleniu SZJ, lecz również rozwojowi całego przedsiębiorstwa. W wyniku przeprowadzonej analizy SWOT stwierdzono, że strategia obrona przez prezentowane przedsiębiorstwo jest dla niego właściwa w warunkach, w których ono obecnie funkcjonuje.

Słowa kluczowe: System Zarządzania Jakością, audyt wewnętrzny, niezgodności, doskonalenie, analiza SWOT.

1. Wstęp

Obecnie warunkiem przetrwania przedsiębiorstw różnego typu – produkcyjnych, usługowych oraz handlowych – stało się posiadanie certyfikowanego systemu jakości zgodnego z normą ISO 9001 [*Zarządzanie jakością...* 2005]. Brak certyfikowanego systemu jakości może spowodować, że przedsiębiorstwo będzie postrzegane jako partner mało wiarygodny i może zostać wyeliminowane z rynku lub też być zmuszone do obniżenia cen za produkowane wyroby czy usługi. Z kolei wprowadzenie SZJ opierającego się na normie ISO 9001 wiąże się z wieloma korzyściami, wśród których wymienia się nie tylko spełnianie wymogów klientów i partnerów biznesowych czy podniesienie prestiżu firmy. Ułatwione jest uporządkowanie dokumentacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, a na skutek poprawy jakości produkowanych wyrobów obniżone zostają koszty własne związane z brakami wewnętrznymi.

mi [Łańcucki 2006]. Poprawa współpracy z dostawcami, redukcja liczby reklamacji, korzyści marketingowe, korzystniejsze warunki zawierania umów i negocjacji cen to korzyści zewnętrzne, które odnoszą się do organizacji i wszystkich zainteresowanych stron [Kołóżyn-Krajewska, Sikora 2010].

Przedsiębiorstwa, w których funkcjonuje System Zarządzania Jakością (SZJ) zgodny z normą ISO 9001, są zobligowane do przeprowadzania audytów wewnętrznych. Umożliwiają one zbadanie sytuacji, w jakiej firma się znajduje, a na podstawie ich wyników możliwe jest dokonanie oceny funkcjonowania systemu oraz oceny skuteczności i efektywności działania całej organizacji [Kowalczyk 2008]. We wcześniejszych opracowaniach autorów przedstawiono rolę audytu dostawców oraz rolę audytu odbiorcy w zapewnieniu jakości i bezpieczeństwa żywności w przedsiębiorstwie produkującym wysokiej jakości mieszanki i koncentraty dla branży piekarniczo-cukierniczej, a także mrożone owoce i warzywa [Niewelt, Lesiów 2011; Orzechowska-Przybyła i in. 2011; Orzechowska-Przybyła, Lesiów 2010]. Wskazano też, że działania poaudytowe w pośredni sposób mogą generować innowacje zarówno produktowe, jak i organizacyjne. Nie znaleziono w dostępnej literaturze informacji na temat roli audytów wewnętrznych w doskonaleniu SZJ w przemyśle mleczarskim i ich pośredniego wpływu na zmiany w procesie technologicznym czy ocenie realizowanej strategii przez przedsiębiorstwo. Dlatego celem pracy było zbadanie wpływu audytów wewnętrznych na usprawnienie funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością w wybranym zakładzie przemysłu mleczarskiego. Zamierza się potwierdzić tezę, że audyty wewnętrzne są istotnym narzędziem doskonalenia SZJ.

2. Materiały i metody badawcze

Do opisu Systemu Zarządzania Jakością, procesu jego doskonalenia oraz audytów wewnętrznych wykorzystano normę PN-EN ISO 9001:2009 [Mazurek-Łopacińska 2005] oraz literaturę przedmiotu. Do opisu Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu i procesu technologicznego produkcji masła wykorzystano materiały udostępnione w przedsiębiorstwie, a także literaturę fachową. Na podstawie raportów z audytów wewnętrznych i zewnętrznych, raportów z przeglądów Systemu Zarządzania Jakością oraz wywiadów z pracownikami zakładu sporządzono charakterystykę audytów przeprowadzanych w omawianym przedsiębiorstwie oraz analizę ich skuteczności. Ponadto na bazie informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie określono mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia dla OSM Kalisz w oparciu na technice analitycznej SWOT [*Zarządzanie jakością...* 2003].

3. Ogólna charakterystyka SZJ i procesu jego doskonalenia

System Zarządzania Jakością zgodny z normami ISO serii 9000 jest stosowany powszechnie jako standardowy system zarządzania jakością w przedsiębiorstwach każdego typu – produkcyjnych, handlowych oraz usługowych [Zapłata 2009]. Wspo-

maga on osiągnięcie celów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym spełnianiu wymagań i osiągnięciu zadowolenia klientów [Norma PN-EN ISO 9001:2009: *Systemy...*].

Wdrożony system wymaga ciągłego doskonalenia, co zaleca norma PN-EN ISO 9001:2009 [Mazurek-Łopacińska 2005]: „Organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do:

- a) wykazania zgodności wyrobu,
- b) zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością i
- c) ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością”.

W normie wskazano również elementy, jakie mają być wykorzystane w celu stałego doskonalenia; są to [Mazurek-Łopacińska 2005]:

- polityka jakości,
- cele jakościowe,
- przeglądy zarządzania,
- wyniki badania satysfakcji klienta,
- audyty,
- dane z pomiarów i monitorowania procesów i wyrobów,
- działania korygujące,
- działania zapobiegawcze.

Wykryte nieprawidłowości inicjują procesy doskonalenia. Dochodzi do tego w wyniku audytów wewnętrznych oraz przeglądów wykonywanych przez kierownictwo. Stwierdzone problemy muszą zostać zidentyfikowane, co sprowadza się do gromadzenia informacji na temat danej nieprawidłowości. Niezbędne są dane ilościowe, a także częstość występowania niepożądanego zdarzenia, a do ich gromadzenia wykorzystuje się histogramy, działania porównawcze, karty sterowania jakością. Rozpoznanie wymaga też wagi problemu, a do jej określenia stosuje się m.in. analizę Pareto i wykres współzależności. Aby usunąć nieprawidłowość, należy ustalić przyczyny jej powstania. W przypadku wystąpienia złożonego problemu konieczne jest rozłożenie go na problemy cząstkowe oraz analiza przyczynowo-skutkowa. Podczas poszukiwania odpowiedniego rozwiązania wykorzystywane są liczne narzędzia i techniki: burza mózgów, metoda porównania parami, głosowanie wieloczynnikowe, grupowanie zagadnień, analiza „poła sił” (analiza „za i przeciw” dotycząca poszczególnych rozwiązań). Proces rozwiązywania problemu uznaje się za zakończony wówczas, gdy opracowany zostaje plan działań korygujących. Realizacja działań oznacza wprowadzenie uprzednio zaplanowanych działań korygujących, których skuteczność należy później sprawdzić [Łagowski 2002].

3.1. Ogólna charakterystyka audytu

Audyt jest systematycznym, niezależnym i udokumentowanym procesem oceny, podczas którego za pomocą rozmów z pracownikami, obserwacji ich zachowania oraz weryfikacji dokumentów i zapisów zbierane są dowody. Celem audytu jest określenie, w jakim stopniu organizacja spełnia określone kryteria dotyczące

m.in. wymagań klientów, wymagań norm, celów organizacji [Urbaniak 2007]. Audyt nie może być traktowany jako sposób nadzoru nad personelem i jego pracą. Jeśli jest pojmowany jako kontrola, budzi strach i niechęć pracowników, przez co nie przynosi korzyści przedsiębiorstwu [Stadnicka 2008].

Stosując jako kryterium podziału przedmiot audytu, można wyróżnić audyty systemu jakości, procesu oraz wyrobu/usługi. Audyt systemu służy ocenie skuteczności wdrożonego systemu zarządzania i wykryciu jego słabych stron. Audyt procesu pozwala określić zgodność procesu z wymaganiami zawartymi w procedurach, instrukcjach, specyfikacjach technicznych. Audyt wyrobu służy ocenie jakości wyrobu w celu określenia jego zgodności z wymaganiami klienta [Hamrol 2008].

Ze względu na kryterium przynależności organizacyjnej zespołu audytującego wyróżnia się audyty wewnętrzne oraz zewnętrzne. Audyt wewnętrzny przeprowadzany jest z wewnętrznej inicjatywy i na własne potrzeby przedsiębiorstwa. Natomiast audyt zewnętrzny przeprowadzany jest przez klientów lub przez inne osoby występujące w ich imieniu, działające zgodnie z ich zaleceniem, bądź przez niezależne organizacje zewnętrzne, które prowadzą certyfikację lub rejestrację na zgodność z wymaganiami danej normy [Hamrol 2008]. Audyty wewnętrzne przeprowadzane są przez organizację lub w jej imieniu z polecenia kierownictwa jednostki organizacyjnej, której audyt dotyczy [Zarządzanie jakością... 2005].

Biorąc za wyznacznik cel audytu, wyróżnia się audyt zgodności oraz audyt poszukiwawczy. Celem audytu zgodności jest porównanie stopnia zgodności istniejącego systemu z ustalonymi i zapisanymi zasadami lub opracowaną dokumentacją, a celem audytu poszukiwawczego jest ujawnienie przyczyny pojawienia się danej nieprawidłowości w konkretnym jego obszarze [Zarządzanie jakością... 2009].

Głównym celem audytu jest określenie, czy System Zarządzania Jakością odpowiada wymaganiom normy i wymaganiom dotyczącym systemu ustalonym przez samą organizację oraz czy system jest efektywnie wdrożony i utrzymywany. Na podstawie wyników audytów organizacja może określić mocne i słabe strony systemu zarządzania, a audytor może zaproponować działania prowadzące do usunięcia wykrytych niezgodności i działania doskonalące [Kowalczyk 2008].

4. Polityka jakości i wdrożone systemy w Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej

Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Kaliszu jest jedną z najstarszych w Polsce. Została założona na początku ruchu spółdzielczego, w drugiej połowie XIX wieku. Jako samodzielny podmiot gospodarczy w obecnej formie organizacyjnej Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Kaliszu została zarejestrowana w 1981 roku [Mleczarstwo w Polsce... 2004].

Misją Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu jest „codzienne wychodzenie naprzeciw potrzebom wszystkich polskich rodzin tak, aby każdy konsument był absolutnie przekonany o słuszności swego wyboru i zawsze chętnie sięgał po

wyroby mleczarskie z Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu”. W swojej działalności OSM Kalisz „kieruje się wartościami: solidności, uczciwości i wiarygodności” [Materiały OSM Kalisz].

Polityka jakości obliguje wszystkich pracowników OSM Kalisz do rzetelnego wykonywania swoich obowiązków. Wszystkie osoby pracujące w Spółdzielni są świadome i zobowiązane do zapewnienia, że jakość produkowanych wyrobów będzie spełniała wymagania i oczekiwania klientów. Polityka jakości ma zastosowanie przepisów prawa oraz gwarantuje powodzenie i dalszy rozwój Spółdzielni.

System Zarządzania Jakością w OSM oparty jest na międzynarodowej normie ISO 9001:2008. Obecny certyfikat potwierdzający zgodność SZJ z normą ISO 9001 został wydany w grudniu 2009 roku. Od czasu uzyskania pierwszego certyfikatu w grudniu roku 2000 co roku dwukrotnie przeprowadzany jest przegląd systemu zarządzania, podczas którego dokonywana jest ocena skuteczności SZJ. Opracowuje się wówczas także cele jakości oraz cele mierzalne odnoszące się do kolejnego półrocza, dokonuje się również oceny stopnia osiągnięcia celów we wcześniejszym półroczu.

Od czerwca 2001 roku bezpieczeństwo zdrowotne produkowanej żywności oparte jest na analizie systemu HACCP. Obowiązujące w Spółdzielni plany HACCP są regularnie weryfikowane i modyfikowane w razie konieczności. Ostatnie tego typu działania miały miejsce w pierwszym półroczu 2010 roku. Dokonano wówczas ponownej analizy zagrożeń w procesie produkcji, ujmując zagrożenia biologiczne, chemiczne i fizyczne. Zweryfikowano punkty krytyczne i wprowadzono nowe wydania planów HACCP.

Od połowy 2003 roku Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Kaliszu ma uprawnienia eksportowe na rynki krajów Unii Europejskiej. Spośród około czterystu polskich mleczarni jedynie kilkanaście spełnia wymogi sanitarne obowiązujące w krajach UE, w tym także OSM Kalisz. Ponadto OSM w Kaliszu uzyskała certyfikat Gosstandart, który daje uprawnienia eksportowe na rynek rosyjski [*Mleczarstwo w Polsce...* 2004].

Kolejnym certyfikatem, jakim może się poszczycić OSM Kalisz, jest certyfikat BRC. Certyfikat ten świadczy o tym, iż w kaliskiej Spółdzielni artykuły spożywcze produkowane są zgodnie ze standardem BRC Global Standard for Food Safety [Materiały OSM Kalisz].

5. Proces technologiczny produkcji masła „ekstra”

Na wysoką jakość wszystkich wyrobów produkowanych w kaliskiej Spółdzielni ma wpływ jakość surowca wykorzystywanego do ich produkcji, a więc skupowanego mleka. Walka o wysoką jakość surowca rozpoczęła się na początku lat dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to Spółdzielnia wprowadziła zmiany w organizacji skupu. Zaczęła wówczas likwidować punkty skupu mleka i zastępować je stacjami niskiego

chłodzenia. Była to forma przejściowa, która obecnie jest eliminowana na korzyść odbioru mleka bezpośrednio od każdego producenta.

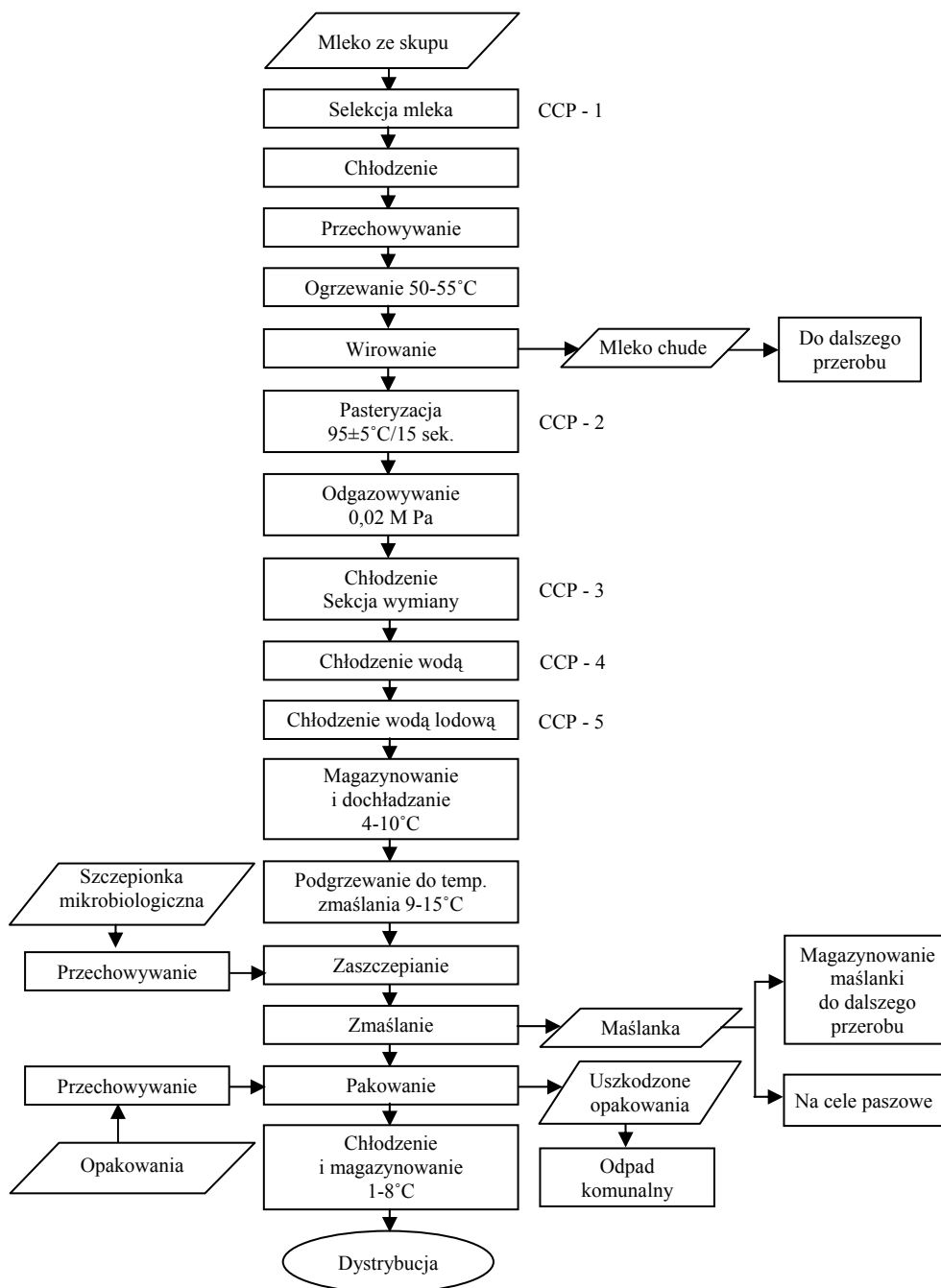
Zmianom tym towarzyszyło wprowadzanie nowych metod badania i oceny mleka surowego. W 1993 roku zakupiono „milkoscan”, który usprawnił badanie na zawartość tłuszczu i umożliwił oznaczanie zawartości białka. Następnie wprowadzono badanie na ogólną ilość bakterii. W roku 1995 zmodyfikowano zasady klasyfikacji mleka tak, aby odpowiadały one wymogom klas jakościowych określonych w normie na mleko surowe do skupu. W tym samym roku wprowadzono badania na obecność komórek somatycznych. Ostatnim przełomowym etapem podwyższenia jakości surowca było wprowadzenie badań na zafałszowanie wodą metodą krioskopową [Materiały OSM Kalisz].

Surowcami do produkcji masła są mleko i szczepionka bakterii. Najlepsze właściwości wykazują szczepionki średnio kwaszące o przyjemnych cechach sensorycznych oraz właściwej zawartości diacetylu. W ich skład wchodzi paciorkowce mlekowe z gatunków: *Lactococcus lactis* ssp. *lactis*, *Lactococcus lactis* ssp. *cremoris*, *Leuconostoc mesenteroides* ssp. *cremoris* oraz *Lactococcus lactis* ssp. *lactis* var. *diacetylactis* [Towaroznawstwo żywności... 2011].

Dostarczone do Spółdzielni mleko musi zostać poddane badaniom wstępnym umożliwiającym ocenę jego jakości. Od każdego dostawcy pobierana jest próbka przeznaczona do badania jakości mikrobiologicznej i obecności substancji hamujących oraz do określenia podstawowego składu mleka (zawartość tłuszczu, białka, suchej masy). Z wymieszanego mleka pobierana jest próbka, którą wykorzystuje się następnie do oznaczenia temperatury, kwasowości, gęstości i punktu zamarzania. Jeśli w badanym mleku nie zostaną wykryte niedozwolone substancje, mleko jest przekazywane do dalszej obróbki.

Proces technologiczny produkcji masła z zaznaczeniem krytycznych punktów kontrolnych (CCP) w Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu przebiega zgodnie ze schematem przedstawionym na rys. 1.

Surowcem właściwym do produkcji masła jest śmietanka. Aby ją uzyskać, ogrzane mleko poddaje się wirowaniu. Tak otrzymaną śmietankę poddaje się operacji pasteryzacji. Dochodzi wówczas do zniszczenia wegetatywnych form mikroflory patogennej i toksykogenicnej, prawie wszystkich bakterii saprofitycznych oraz drożdży i pleśni łącznie z ich zarodnikami. Ponadto ma miejsce inaktywacja ciepłoopornych enzymów lipolitycznych oraz proteaz pochodzenia bakteryjnego, a także lakto-peroksydazy, podwyższenie stabilności oksydacyjnej oraz stworzenie korzystnych warunków dla rozwoju bakterii fermentacji mlekowej wprowadzanych wraz z zakwasem w procesie biologicznego dojrzewania śmietanki [Staniewski 2009a]. W wyniku tej operacji wyprodukowane masło jest bezpieczne w spożyciu i polepsza się jego jakość oraz trwałość przechowalnicza. Po pasteryzacji śmietanka kierowana jest do odgazowywacza, gdzie usuwane jest znajdujące się w niej powietrze i lotne substancje o nieprzyjemnym zapachu. Sprzyja to poprawie trwałości oksydacyjnej masła i jego jakości.



Rys. 1. Schemat technologiczny produkcji masła „ekstra” w OSM Kalisz

Źródło: [Materiały OSM Kalisz].

Następnie śmietanka jest schładzana, najpierw przy użyciu wody, później przy użyciu wody lodowej, do temperatury umożliwiającej jej magazynowanie. Przed dopuszczeniem do kolejnego etapu śmietanka jest podgrzewana do temperatury zmaślania. Dodawana jest szczepionka mikrobiologiczna zawierająca bakterie fermentacji mlekowej i bakterie aromatyzujące. Bakterie fermentacji mlekowej zakwaszają środowisko, przekształcając laktozę w kwas mlekowy. Z kolei w wyniku działania bakterii aromatyzujących powstaje dwuacetyl, który jest odpowiedzialny za charakterystyczny aromat masła.

Zaszczepiona śmietanka kierowana jest do masielnicy, gdzie następuje zmaślanie, a więc wytworzenie masła. Na tym etapie powstaje produkt uboczny – maślanka. Jest ona przeznaczana do dalszego przerobu (do produkcji napojów mlecznych, serków lub twarożków) oraz sprzedawana na cele paszowe.

Wytworzone masło poddawane jest płukaniu, które przeprowadzane jest również w masielnicy. Celem tej operacji jest obmycie ziaren masła z maślanki znajdującej się na ich powierzchni i zastąpienie jej czystą wodą. Jest to zabieg niezbędny, ponieważ maślanka stanowi środek odżywczy dla drobnoustrojów, zatem jej usunięcie przyczynia się do poprawy trwałości wytwarzanego masła. Ponadto poprzez płukanie można również poprawić konsystencję masła i częściowo wyeliminować niepożądane posmaki.

Kolejną operacją prowadzoną w masielnicy jest wygniatanie masła. Celem tego etapu jest złączenie ziaren masła w jednolitą bryłę, doprowadzenie do określonej zawartości wody i równomierne jej rozmieszczenie w postaci jak najmniejszych kropelek oraz nadanie masłu odpowiedniej konsystencji. Dzięki temu zwiększa się trwałość masła, ponieważ im drobniejsze i bardziej rozproszone są kropelki wody, tym trudniejszy jest rozwój drobnoustrojów [Staniewski 2009b].

Powstałe masło przekazywane jest na formierkę, która formuje je w kostki o masie 200 oraz 250 g. Następnie masło jest pakowane i kierowane do magazynu wyrobów gotowych, gdzie jest magazynowane w temperaturze mieszczącej się w zakresie 1-8°C.

6. Audyty wewnętrzne w OSM

6.1. Procedura przeprowadzania audytów wewnętrznych

W normie PN-EN ISO 19011:2002 [Norma PN-EN ISO 19011:2002: *Wytyczne...*] znajduje się kilka wymagań, na podstawie których powinien być przeprowadzany audyt wewnętrzny. Jednym z takich wymagań jest planowanie terminów audytów. W pierwszych latach po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie SZJ zgodnego z normą ISO 9001 audyty często były przeprowadzane w terminach innych niż zaplanowane bądź nie odbywały się w ogóle. W wyniku zróżnicowania częstotliwości audytów w oparciu o ważność i status audytowanych obszarów zjawisko niewykonywania planów zanikło. Obecnie wszystkie zaplanowane audyty przeprowadzane są terminowo.

Kolejnym wymaganiem dotyczącym audytów wewnętrznych jest bezstronność i obiektywizm audytorów. Audytor nie powinien być bezpośrednio związany z obszarem, w jakim przeprowadza audyt – w kaliskiej Spółdzielni zasada ta jest rygorystycznie przestrzegana. Audyt w danej jednostce organizacyjnej jest prowadzony przez pracowników innych działów. Wszyscy członkowie zespołu audytującego mają uprawnienia do wykonywania tego typu zadań, są odpowiednio przeszkoleni i posiadają certyfikaty audytorów wewnętrznych.

Audyt przeprowadzany jest w kilku etapach. Wyznaczony audytor wiodący określa cel, zakres i kryteria audytu oraz powołuje zespół audytujący. Cele określają, co ma zostać osiągnięte w wyniku audytu, i mogą dotyczyć m.in. identyfikacji obszarów potencjalnego doskonalenia systemu zarządzania bądź oceny zdolności systemu do spełniania wymagań przepisów. Określenie zakresu obejmuje wyznaczenie norm czasowych audytu oraz jego obszaru i granic, takich jak fizyczne lokalizacje, jednostki organizacyjne, procesy i działania, które będą poddane audytowi. Kryteria obejmują procedury, wymagania, normy i przepisy określone jako odniesienie [Łańcucki 2006]. W przypadku, gdy audytorzy nie mieli wcześniej związku z daną jednostką organizacyjną, zapoznają się z jej specyfiką i funkcjonowaniem, dzięki czemu ogranicza się ryzyko nierzetelności mogącej wynikać z niezajomości zasad jej działania. Analizują wówczas również raport z poprzedniego audytu danego obszaru i raport z przeglądu zarządzania. Szczegóły dotyczące przebiegu audytu uzgadniane są pomiędzy audytorem a zespołem audytującym na spotkaniu otwierającym.

Jako pierwsza badaniu podlega dokumentacja związana z audytowaną jednostką, do której mogą należeć procedury, instrukcje czy też schematy organizacyjne. Następnie zbierane są informacje dotyczące pracy wykonywanej w danym obszarze przedsiębiorstwa. Głównym środkiem do tego służącym jest wywiad. Audytorzy rozmawiają z pracownikami, opierając się na wcześniej przygotowanych pytaniach kontrolnych, które są bezpośrednio powiązane z ustalonym celem audytu.

Po zakończeniu audytu audytor wiodący sporządza raport, w którym znajdują się następujące elementy:

- wykaz członków zespołu audytującego,
- cel i zakres audytu,
- wykaz dokumentów stanowiących podstawę audytu,
- ocena skuteczności systemu,
- sugestie działań dla poprawy lub rozwoju systemu,
- wykaz niezgodności,
- opis działań poaudytowych.

Najważniejszą częścią raportu z audytu jest spis wykrytych niezgodności. Każda niezgodność jest opisana na osobnym arkuszu. Znajduje się tam również informacja na temat wymagania, które nie zostało spełnione (np. punkt normy ISO 9001, którego dotyczy dana niezgodność). Opis wykrytych niezgodności jest przekazywany kierownictwu audytowanej jednostki. Ma ono obowiązek zaproponować działania korygujące, poprzez wprowadzenie których niezgodności zostaną usunięte. Jeżeli

jednostka audytowana jest zdolna samodzielnie je przeprowadzić, po ich wprowadzeniu zaznacza w arkuszu niezgodności, że dana niezgodność została usunięta, oraz opisuje sposób jej usunięcia. Audytor wiodący zostaje poinformowany o wykonanych działaniach i sprawdza, czy rzeczywiście miały one miejsce, a także ocenia ich skuteczność.

Jeżeli jednostka audytowana nie jest zdolna do samodzielnego przeprowadzenia działań korygujących, przekazuje je do realizacji odpowiedniemu działowi przedsiębiorstwa. Dzieje się tak najczęściej w przypadku niezgodności o naturze technicznej, które są przekazywane np. Działowi Mechanicznemu bądź głównemu energetykowi. Również w tym przypadku audytor wiodący sprawdza, czy działania korygujące rzeczywiście zostały wdrożone.

6.2. Efekty prawidłowo przeprowadzanych audytów

W analizowanym przedsiębiorstwie audyty wewnętrzne są przeprowadzane zgodnie z wymaganiami normy ISO 19011 [Norma PN-EN ISO 19011:2002: *Wytyczne...*], dzięki czemu osiągnięte są zamierzone cele audytów.

Niezgodności, rozumiane jako niespełnienie wymagań, mają negatywny wpływ na funkcjonowanie systemu, mogą również prowadzić do obniżenia jakości wyrobów gotowych. Dlatego niezbędne jest ich wykrycie i usunięcie. Umożliwiają to właśnie audyty wewnętrzne, podczas których niezgodności są ujawniane, a następnie, w wyniku wdrażania działań korygujących, usuwane są przyczyny ich powstawania. Dzięki temu nie pojawiają się one powtórnie. W tabeli 1 przedstawiono przy-

Tabela 1. Przykładowe niezgodności wykryte podczas audytu, a także działania korygujące

<p>Jednostka audytowana: Dział Produkcji</p> <p>Cel audytu: Monitorowanie punktów krytycznych podczas produkcji napojów fermentowanych i masła.</p> <p>Niezgodności: W instrukcji mycia temperatura mycia zasadowego ustalona została na poziomie 80-85°C, a w dniach 12-14.03.2008 wynosiła 95°C.</p> <p>Działania korygujące: Przeszkolono pracowników ze szczególnym uwzględnieniem instrukcji mycia.</p>
<p>Jednostka audytowana: Dział Produkcji</p> <p>Cel audytu: Monitorowanie punktów krytycznych podczas produkcji napojów fermentowanych.</p> <p>Niezgodności: Temperatura zaszczepiania śmietany sałatkowej 12% tł. zgodnie z IT PR-09 wynosi 22-24°C, natomiast wg ITPR-09 – wyciąg dla NF – 22-26°C. Z arkusza monitorowania procesu PR NF-2 z dnia 28.03 wynika, że zaszczepienie odbywa się w temperaturze 26°C.</p> <p>Działania korygujące: Po przeanalizowaniu dokumentacji stwierdzono, że wystąpił błąd w instrukcji technologicznej, wprowadzono nowe wydanie instrukcji.</p>

<p>Jednostka audytowana: Dział Produkcji</p> <p>Cel audytu: Monitorowanie punktów krytycznych CCP w procesie produkcji: śmietany sałatkowej 12% (plan 9), maślanki naturalnej (10), kefiru (11) i mycia.</p> <p>Niezgodności: W wyciągu z instrukcji technologicznej brak zapisów dotyczących parametrów obróbki mieszanki na kefir i maślanke.</p> <p>Działania korygujące: Uszczegółowiono instrukcję, uwzględniając parametry obróbki mieszanki.</p>
<p>Jednostka audytowana: Zakład Produkcyjny</p> <p>Cel audytu: Ocena stanu sanitarno-higienicznego zakładu.</p> <p>Niezgodności: Zbyt wysoka temperatura w przyprodukcyjnym magazynie dodatków.</p> <p>Działania korygujące: Przekazano wykonanie działań korygujących specjalście ds. inwestycji. Zamontowano urządzenie klimatyzacyjne celem obniżenia temperatury.</p>
<p>Jednostka audytowana: Dział Kontroli Jakości</p> <p>Cel audytu: Sprawdzenie poprawności prowadzenia dokumentacji w zakresie badań i kontroli w Dziale Kontroli Jakości</p> <p>Niezgodności: Plan kontroli i badań mikrobiologicznych produkcji w toku ma podaną wartość miana coli, która jest niezgodna z aktualnym Rozporządzeniem MRiRW z dnia 5 lipca 2002 r. w sprawie szczegółowych warunków weterynaryjnych wymaganych przy pozyskiwaniu, przetwórstwie, składowaniu i transporcie mleka oraz przetworów mlecznych.</p> <p>Działania korygujące: Wprowadzono nowe wydanie planu kontroli i badań mikrobiologicznych produkcji w toku.</p>
<p>Jednostka audytowana: Dział Produkcji</p> <p>Cel audytu: Ocena skuteczności działań nadzoru metrologicznego w Dziale Produkcji.</p> <p>Niezgodności: Manometr obciążnikowo-tłokowy nie posiada aktualnego świadectwa.</p> <p>Działania korygujące: Manometr wysłano do Urzędu Miar do uwierzytelnienia, odebrano sprawdzony.</p>
<p>Jednostka audytowana: Dział Produkcji</p> <p>Cel audytu: Ocena skuteczności działań nadzoru metrologicznego w Dziale Produkcji.</p> <p>Niezgodności: Czujniki temperatur w zbiornikach na aparatowni i odbiorze są niewłaściwie zamontowane, co daje błędne wskazania odczytu.</p> <p>Działania korygujące: Do końca maja zostały wymienione wszystkie mocowania czujek na zbiornikach na działach: aparatowni i odbiorze. Wskazania termometrów są prawidłowe.</p>

kładowe niezgodności wykryte podczas audytów w OSM Kalisz wraz z działaniami korygującymi wprowadzonymi w celu ich usunięcia.

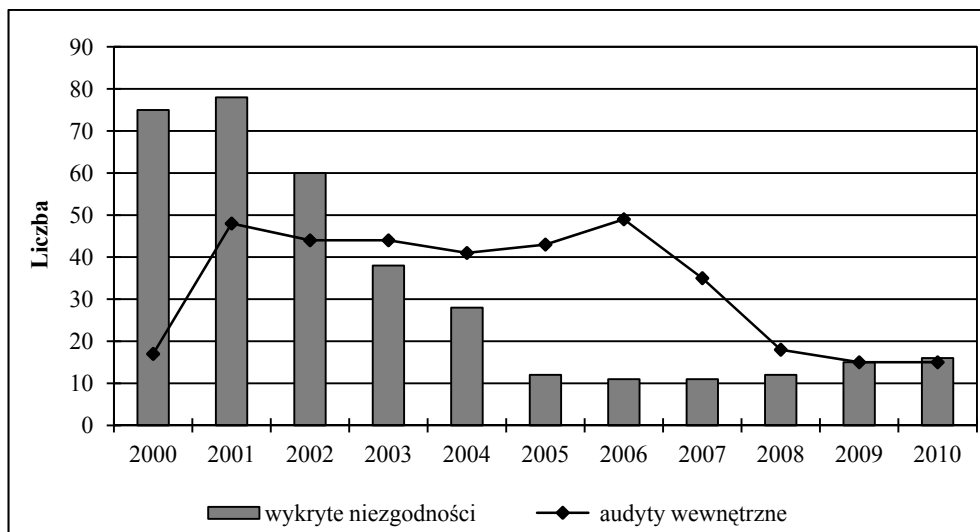
W ramach audytów Działu Produkcji monitorowane są punkty krytyczne w procesach technologicznych produkcji wszystkich wyrobów. W kilku przypadkach wykazano odbiegające od norm parametry przeprowadzania pewnych operacji. Jednakże w odniesieniu do masła wyniki audytów potwierdzają zgodność procesu produkcji z planem HACCP, jedyna niezgodność wystąpiła podczas mycia linii produkcyjnej. Nie wykryto żadnych nieprawidłowości w obrębie punktów krytycznych wyróżnionych na schemacie technologicznym przedstawionym na rys. 1, co potwierdza wysoką jakość produkowanego wyrobu.

W czasie trwania audytu audytorzy często dokonują spostrzeżeń dotyczących możliwości udoskonalenia Systemu Zarządzania Jakością, niewynikających z występowania niezgodności. W wielu przypadkach dotyczą one dokumentacji i potrzeb jej aktualizacji, jak na przykład sugestia wprowadzenia nowego wydania planu HACCP czy też wprowadzenia zmian do pewnych procedur. Nierzadko też audytorzy wysuwają wnioski dotyczące tego, że wśród pracowników danego działu wskazane jest przeprowadzenie szkolenia na konkretny temat. Niekiedy też spostrzeżenia audytorów mają na celu usprawnienie pracy bądź wskazują, w jaki sposób można udoskonalić zapewnianie jakości produkowanych wyrobów. W dalszej części tekstu przedstawiono przykładowe sugestie działań służących poprawie lub rozwojowi systemu jakości oraz działy, których dane sugestie dotyczyły:

- „Przeprowadzić ponownie szkolenie pracowników z zakresu instrukcji stanowiskowych pracy” (Dział Produkcji).
- „Z powodu dużej ilości aneksów w planie HACCP dla lepszej czytelności wprowadzić nowe wydanie planu HACCP” (Dział Produkcji).
- „Proponuje się całkowity monitoring odbioru ilościowego i temperatury mleka od dostawców (wydruk ilości i temperatury mleka odebranego od dostawcy w danym dniu)” (Dział Transportu).
- „Dla lepszej identyfikacji dostawy proponuje się wprowadzenie kodów kreskowych dla każdego dostawcy” (Dział Produkcji, Dział Kontroli Jakości).
- „W związku z nowymi przepisami i wymaganiami unijnymi zmienić parametry badań mikrobiologicznych w Planach badań mikrobiologicznych” (Dział Kontroli Jakości).
- „Dostosowywać ilości przechowywanych dodatków do produkcji” (Magazyn Techniczny).

O efektywności przeprowadzanych audytów może świadczyć liczba niezgodności wykrywanych w kolejnych latach, co przedstawiono na rys. 2.

Liczba wykrywanych niezgodności od roku 2001 systematycznie spadała. Niewątpliwie wpływ na to zjawisko miała skuteczność wprowadzanych działań korygujących, dzięki którym raz zidentyfikowane niezgodności nie pojawiały się ponownie. Nie bez znaczenia były także sugestie dotyczące doskonalenia SZJ i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, dzięki którym niezgodności nie zdarzały się w ogóle pojawić.



Rys. 2. Liczba ujawnianych niezgodności i przeprowadzonych audytów wewnętrznych w OSM Kalisz w latach 2000-2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Materiały OSM Kalisz].

Zdarza się również, że spostrzeżenia audytorów dotyczą wprowadzenia poważniejszych zmian wymagających wysokich nakładów pieniężnych, mających wręcz charakter inwestycji. Sugestie te są rozpatrywane na przeglądzie zarządzania. Gdy zostają uznane za zasadne, przeprowadzana jest głębsza analiza, m.in. pod kątem kosztów i możliwych do osiągnięcia korzyści. Jeżeli analiza ta okaże się pomyslna, są one włączone do celów mierzalnych na kolejny okres i na następnym przeglądzie dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia tych celów.

Przykładowe sugestie audytorów, które zapoczątkowały proces inwestycyjny, były następujące:

- „W celu poprawy warunków mikrobiologicznych produkcji na hali produkcyjnej wskazane jest zainstalowanie wyciągów i klimatyzacji”.
- „Zakup tanku dla przerobowego mleka, aby pominąć proces repasteryzacji (tanki do magazynowania mleka po pasteryzacji są niez izolowane. Przyrasta temperatura mleka magazynowanego)”.
- „Zainstalować zalegalizowane układy pomiarowe na odbiorze mleka z użyciem zainstalowanych liczników”.
- „Potrzebne pomieszczenie do przetrzymywania prób przechowalniczych wytwarzanych wyrobów w temperaturze do 6°C”.
- „Zwiększenie powierzchni magazynowej dla wyrobów gotowych”.

Wymienione sugestie zostały zrealizowane. Kolejne są włączone do celów mierzalnych, jednakże czekają na realizację w związku z brakiem odpowiednich środków pieniężnych.

7. Analiza SWOT

Aby przedsiębiorstwo spełniało założone cele, było konkurencyjne i osiągało zyski, zarządzający przedsiębiorstwem muszą znać sytuację, w jakiej się ono znajduje, i otoczenie, w jakim funkcjonuje, ponieważ ułatwia to podejmowanie właściwych decyzji i obranie odpowiedniej strategii. Pozyskiwanie tego typu informacji wiąże się z analizą strategiczną, a jednym z jej rodzajów jest analiza SWOT. Polega ona na zbadaniu i ocenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń występujących w przedsiębiorstwie [*Zarządzanie strategiczne...* 2007].

Analiza mocnych i słabych stron jest to analiza wewnętrzna organizacji, podczas której badane są wewnętrzne czynniki kształtowane w trakcie działalności przedsiębiorstwa. Brana jest tutaj pod uwagę działalność zarówno podstawowa, jak i pomocnicza. Analizie podlegają: wytwarzanie, system logistyki, dystrybucja, marketing i sprzedaż, infrastruktura firmy, zarządzanie personelem, zaopatrzenie, rozwój technologii. Istotne są również czynniki niematerialne, takie jak doświadczenie w działaniu na rynku, pozycja na rynku, marka [Griffin 2002].

Mocne strony są to pozytywne cechy przedsiębiorstwa, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych. Do słabych stron zalicza się takie cechy wewnętrzne, które utrudniają lub uniemożliwiają wykorzystanie występujących w otoczeniu szans [Pierścionek 2003].

W ramach poszukiwania szans i zagrożeń, jakie stwarza otoczenie przedsiębiorstwa, analizuje się czynniki makro- i mikrootoczenia. W obrębie makrootoczenia (otoczenia dalszego) badaniu podlegają czynniki ekonomiczne, polityczno-prawne, technologiczne, międzynarodowe, demograficzne i społeczne. Na funkcjonowanie przedsiębiorstwa wpływają one w sposób pośredni. Bezpośrednie oddziaływanie wykazuje mikrootoczenie (otoczenie bliższe). Należą do niego: obecni konkurenci, potencjalni konkurenci (gdy istnieje ryzyko pojawienia się nowych przedsiębiorstw w branży), dostawcy, odbiorcy, producenci substytutów [*Zarządzanie strategiczne...* 2008].

Szanse są to pozytywne zewnętrzne zjawiska i tendencje, które właściwie wykorzystane mogą stać się bodźcem do rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei zagrożenia są to negatywne zewnętrzne czynniki, które dla firmy mogą stanowić utrudnienia, bariery czy dodatkowe koszty działania.

Celem analizy SWOT jest konfrontacja czynników zewnętrznych z czynnikami wewnętrznymi. Dzięki mocnym stronom przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać występujące w otoczeniu szanse i zmniejszać negatywny wpływ zagrożeń. Z kolei wiedza o słabych stronach powinna służyć do poszukiwania metod ich minimalizacji [*Zarządzanie strategiczne...* 2008].

W tabeli 2 przedstawiono analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych dla Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu. Każdemu czynnikowi przypisano wagę w zależności od stopnia ważności, jakim się charakteryzuje w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa. Jest to subiektywna ocena autorów. Zastosowano zakres wag od 0 do 5.

Tabela 2. Analiza mocnych i słabych stron OSM Kalisz oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu

Mocne strony	Waga	Słabe strony	Waga
– wysoki poziom technologiczny	4	– sezonowość surowca	3
– wysoka jakość skupowanego surowca	4	– silne rozdrobnienie wśród dostawców surowca	3
– wysoka jakość produkowanych wyrobów	5	– brak kapitału na duże inwestycje	5
– wystarczająca dostępność surowca	4	– słaba reklama	5
– dobra współpraca z dostawcami surowca	3		
– szeroka gama asortymentu	3		
– dobra pozycja na rynku lokalnym i regionalnym	4		
– dobry wizerunek	4		
– duże doświadczenie w działaniu	4		
– sprawny system dystrybucji	3		
– wykwalifikowana i doświadczona kadra kierownicza	4		
Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
– tendencja wzrostowa spożycia artykułów mleczarskich	5	– import artykułów mleczarskich z krajów UE	5
– edukacja wśród dzieci i młodzieży na temat korzyści wynikających ze spożywania artykułów mleczarskich	3	– konkurencja o surowiec	3
– otwarte rynki wschodnie, możliwości eksportowe	5	– ubożenie społeczeństwa	4
– zmniejszająca się liczba zakładów przetwórstwa mleka	4	– wysokie koszty kredytów	4
		– silna reklama artykułów firm konkurencyjnych	5
		– spadek spożycia mleka spożywczego a wzrost spożycia mleka w formie bardziej przetworzonej, np. jogurtu, którego Spółdzielnia nie produkuje	4

Źródło: opracowanie własne.

Na wyszczególnione w tab. 2 mocne strony przedsiębiorstwa duży wpływ mają prawidłowo przeprowadzane audyty. Wykrywanie i następnie usuwanie niezgodności oraz zapobieganie ich powstaniu skutkuje wysoką jakością produkowanych wyrobów, co umożliwi przedsiębiorstwu utrzymanie dobrego wizerunku i dobrej pozycji na rynku lokalnym. Wysoki poziom technologiczny, uzyskany m.in. w wyniku inwestycji zapoczątkowanych przez sugestie audytorów, dodatkowo umożliwia produkcję wyrobów najwyższej jakości, ale również, w odniesieniu do wprowadzanych usprawnień na Dziale Skupu, gwarantuje pozyskiwanie surowca najwyższej jakości.

W tabeli 3 przedstawiono sumę wag mocnych i słabych stron OSM Kalisz oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu.

Wybór strategii danego przedsiębiorstwa uzależniony jest od konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Analiza sytuacji, w jakiej znajduje się OSM

Tabela 3. Sumy wag poszczególnych czynników

Czynniki	Suma wag
Mocne strony	42
Słabe strony	16
Szanse	17
Zagrożenia	25

Źródło: opracowanie własne.

Kalisz, wykazała, że w przedsiębiorstwie istnieje znaczna przewaga mocnych stron, jednak w otoczeniu przeważają zagrożenia. W tabeli 4 przedstawiono cztery czyste rodzaje strategii oraz zaznaczono strategię odpowiednią dla OSM Kalisz.

Tabela 4. Tablica krzyżowa wyników analizy SWOT z umiejscowieniem OSM Kalisz

	Silne strony	Słabe strony
Szanse	maxi-maxi Strategia agresywna	mini-maxi Strategia konkurencyjna
Zagrożenia	maxi-mini Strategia konserwatywna	mini-mini Strategia defensywna

Źródło: [Zarządzanie strategiczne... 2008].

Dla kaliskiej Spółdzielni najkorzystniejsza jest strategia konserwatywna. Dzięki dużemu potencjałowi firma jest w stanie przeciwstawić się występującym w otoczeniu zagrożeniom. OSM Kalisz już przed kilkoma latami otworzyła się na nowe rynki – zachodnie i wschodnie. Ponadto co pewien czas wprowadza nowe produkty, dokonując jednocześnie segmentacji rynku. Przykładem jest rozpoczęcie produkcji wyrobów przeznaczonych dla zakładów piekarniczych i cukierniczych – twarogów sernikowych i piekarniczych oraz śmietanki – pakowanych w duże pojemniki. Dzięki tym działaniom, mimo przewagi zagrożeń, OSM Kalisz wciąż się rozwija.

8. Podsumowanie

Prawidłowo przeprowadzane audyty wewnętrzne przynoszą Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu wiele korzyści. Przede wszystkim umożliwiają wykrycie i usunięcie niezgodności tak, aby nie wystąpiły one w przyszłości. Doskonalony jest nie tylko System Zarządzania Jakością, lecz funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Usprawnieniu funkcjonowania systemu sprzyjają także sugestie dotyczące doskonalenia SZJ, które nie wynikają z wystąpienia niezgodności, lecz ze spostrzeżeń audytorów. Działania wprowadzane w ich wyniku zapobiegają pojawieniu się niezgodności w przyszłości. Słuszne zatem okazuje się założenie poczynione na początku niniejszej pracy, że audyty wewnętrzne odgrywają dużą rolę w procesie doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością.

Ponadto audytorzy, obserwując dokładnie poszczególne działy zakładu, dostrzegają, co mogłoby usprawnić ich funkcjonowanie nie tylko w odniesieniu do działającego systemu. Ich spostrzeżenia często zapoczątkowują drobne inwestycje, których potrzeba przeprowadzenia nie jest dostrzegana przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, a które powprawiają jakość i bezpieczeństwo zdrowotne dotychczas produkowanych wyrobów albo inicjują wręcz wdrożenie nowych technologii, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom konsumentów.

Przeprowadzona dla OSM Kalisz analiza SWOT wykazała, że obrana przez przedsiębiorstwo strategia jest odpowiednia w sytuacji, w której się ono znajduje, dzięki czemu zmniejszany jest negatywny wpływ zagrożeń występujących w otoczeniu.

Przykład Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej pokazuje, że audyty przeprowadzane prawidłowo, zgodnie z wymaganiami normy, są niezbędne dla procesu doskonalenia SZJ. Ponadto przy odpowiednim nastawieniu osób zarządzających przedsiębiorstwem i osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie audytów mogą być źródłem dodatkowych korzyści, a w połączeniu z odpowiednio dobraną strategią umożliwiają rozwój przedsiębiorstwa.

Literatura

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008.
- Łagowski E., *Omówienie normy PN ISO 9001:2001*, „ABC Jakości” 2002, 2, s. 50-55.
- Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Mazurek-Łopacińska K., *Określenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i kierunków jego rozwoju*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Mleczarstwo w Polsce*, red. K. Stanisławski, Wydawnictwo Czarno-Biała, Bydgoszcz 2004.
- Niewelt A., Lesiów T., *Wpływ audytu dostawców na zapewnienie jakości i bezpieczeństwa żywnościowego produktów na przykładzie produkcji mieszanek piekarniczo-cukierniczych*, Nauki Inżynierskie i Technologie 2, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 93, 131-151.
- Norma PN-EN ISO 19011:2002: *Wtyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego*.
- Norma PN-EN ISO 9001:2009: *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- Orzechowska-Przybyła K., Lesiów T., *Audyt odbiorcy narzędziem w rozwoju bezpieczeństwa i higieny żywności dostawcy na podstawie produkcji mrożonych owoców i warzyw*, [w:] *Wybrane problemy oceny jakości żywności*, red. J. Żuchowski, R. Zieliński, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB Radom, Radom 2010, s. 151-155.
- Orzechowska-Przybyła K., Niewelt A., Kosiorowska M., Lesiów T., *Evaluation of the effectiveness of programs to ensure stable quality and food safety-preliminary study*, [w:] *Current Trends in Com-*

- modity Science. „Quality and Safety of Food”*, eds. M. Filipiak, D. Gwiazdowska, H. Śmigielska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 181-193.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Stadnicka D., *Audyty wewnętrzne a system zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2008, 8, s. 45-48.
- Staniewski B., *Wybrane aspekty standaryzacji jakości masła, cz. 1*, „Przegląd Mleczarski” 2009a, 10, s. 4-12.
- Staniewski B., *Wybrane aspekty standaryzacji jakości masła, cz. 2*, „Przegląd Mleczarski” 2009b, 11, s. 14-19.
- Towaroznawstwo żywności pochodzenia zwierzęcego*, red. E. Flaczek, D. Górecka, J. Korczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.
- Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie: ocena i uwarunkowania skuteczności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności*, red. T. Trziszka, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności: integracja i informatyzacja systemów*, red. J. Kijowski, T. Sikora, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Zarządzanie jakością. Część 1. Systemy jakości w organizacji*, red. W. Ładoński, K. Sołtysek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, red. B. Olszewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

THE ROLE OF INTERNAL AUDITS IN THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE REGIONAL DAIRY COOPERATIVE IN KALISZ

Summary: The paper presents the benefits resulting from the implementation and smooth functioning of the quality management system compliant with ISO 9001. The need to improve the functioning of the system and the role of internal audit, as one of the required by the standard elements for this process, were indicated. The Regional Dairy Cooperative in Kalisz was characterized with an indication of the quality policies and implemented systems as well as the technological process of production of the chosen product i.e. butter extra. It is shown that in the presented company internal audits are carried out in accordance with the requirements of the standard, and thus they can serve not only to improve the quality management system, but also to develop the entire company. As a result of the carried out SWOT analysis it was found that the strategy chosen by the company was competent in the conditions in which it currently operated.

Keywords: Quality Management System, internal audit, inconsistencies, improving, SWOT analysis.