



# WARSZTATY DOSKONALĄCE DLA AUDITORÓW WEWNĘTRZNYCH SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ZGODNIE Z WYMAGANIAMI NORMY ISO 9001:2015

## PROGRAM SZKOLENIA

### Cel szkolenia

Celem warsztatów jest doskonalenie praktycznych umiejętności auditorów wewnętrznych w zakresie planowania, realizacji i dokumentowania audytów zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001:2015 oraz wytycznymi ISO 19011. Szkolenie ma na celu również rozwój kompetencji w zakresie oceny systemu zarządzania jakością poprzez analizę kontekstu organizacji, ryzyk i szans, przywództwa, wsparcia procesów, realizacji usług i doskonalenia – w oparciu o studia przypadków i modelowe audyty.

### Program szkolenia (bazujący na obecnych wyzwaniach auditorów)

Pre – test

- Głęboka analiza skuteczności CAPA.**
  - Jak ocenić, czy działania naprawdę rozwiązały przyczynę problemu?
  - Ćwiczenie: audyt próbny CAPA na podstawie studium przypadku, „ostre pytania” do audytowanego.**
- Zarządzanie dokumentacją i kontrola wersji w praktyce.**
  - Techniki utrzymania porządku, narzędzia (systemy DMS, QMS).
  - Ćwiczenie: identyfikacja nieprawidłowości w dokumentacji (wersje, brak zatwierdzeń etc.).**
- Komunikacja trudna i budowanie relacji w audicie.**
  - Jak podejść do oporu, jak tłumaczyć “dlaczego audyt”, jak zyskać współpracę.
  - Role-play: audytor vs dział, który “nie chce mówić”.
- Odporność na naciski i konflikt interesów.**
  - Scenariusze nacisków od kierownictwa, etyka audytora, argumentacja merytoryczna.
  - Warsztat: analiza studiów przypadków nacisków i sposoby zachowania niezależności.**
- Planowanie ryzyk, elastyczność auditu.**
  - Jak robić plan oparty na ryzyku, dynamiczne modyfikacje planu w trakcie auditu.
  - Ćwiczenie: zmiana warunków auditu w trakcie i adaptacja programu.**
- Audyty obszarów IT / ryzyk cyfrowych.**
  - Co audytować w obszarze IT, jak współpracować z ekspertami IT, jak rozumieć raporty IT.
  - Ćwiczenie: audyt małego procesu cyfrowego / e-systemu pomocniczego (np. backup, zarządzanie danymi).**
- Użycie analityki danych i narzędzi wspierających audyty.**
  - Wprowadzenie do prostych technik analizy danych (wykresy, KPI, trendów).
  - Ćwiczenie: zadana próbkę danych, audytor ma wykryć anomalie / obszary ryzyka.**



## 8. Audyt jako instrument ciągłego doskonalenia.

- Jak przenieść audyt poza "kontrolę zgodności" na "generator pomysłów usprawnień".
- **Ćwiczenie: wspólnie z audytowanym zaprojektuj mini-projekt usprawnienia na bazie wniosków auditu.**

## 9. Studium przypadków realnych audytów / sesje „co poszło źle”.

- Analiza przypadków błędów audytowych – co doprowadziło do nieprzydatnych wniosków?
- **Warsztat otwarty: uczestnicy przynoszą swoje historie, grupy dyskutują i rekomendują zmiany.**

## 10. Rola audytora w kontekście strategicznym i w zespole ryzyka / zarządzania.

- Jak audytor może współdziałać z działem ryzyka / compliance / zarządem.
- Dyskusja / panel: oczekiwania menedżmentu vs rola audytora, budowanie przychylności.

Post – test

 **Przykładowe zagadnienia warsztatowe zgodne z programem szkoleniowym ISO 9001:2015 dla auditorów wewnętrznych uwzględniając największe obecne problemy i wyzwania audytorów ISO 9001.**

### 1. Słaby (pozorny) system CAPA / działania korygujące i zapobiegawcze.

**Zakres rozszerzony.**

**Opis problemu:**

Organizacje bardzo często wdrażają działania, które:

- wyglądają dobrze na papierze, ale **nie eliminują przyczyny**,
- kończą się szkoleniem, korektą instrukcji lub „ponownym poinformowaniem pracowników”,
- są powtarzane cyklicznie przy tych samych niezgodnościach,
- nie posiadają realnej **weryfikacji skuteczności**,
- wynikają z braku narzędzi do analizy przyczyn źródłowych.

**Dlaczego to zabija jakość?**

Bo audytorzy „łkają” działania pozorne, a organizacje nawet nie zauważają, że rozwiązania nie działają. System się kręci, ale nie posuwa do przodu.

**Co powinien umieć audytor?**

- oceniać jakość analizy przyczyn (5 Why, Ishikawa, 8D, pareto rzeczywiste),
- identyfikować działania pozorne,
- zadawać pytania „dociskające”: *Dlaczego? Co się zmieniło w procesie? Co kontroluje, że to nie wróci?*,
- planować weryfikację skuteczności (po 30/60/90 dniach),
- rozróżniać działania korygujące vs zapobiegawcze.

**Zakres warsztatowy:**

- błędy przy tworzeniu CAPA: symptomy vs przyczyny, różnica pomiędzy correction, corrective action i preventive action,
- analiza przypadków z rzeczywistych firm,
- tworzenie skutecznych działań korygujących,
- ocena skuteczności po wdrożeniu,
- powiązanie CAPA z ryzykami i wynikami biznesowymi.

**Efekt kompetencyjny:**

Audytor potrafi „rozbroić” pozorne działania i wyciągnąć na wierzch fakty – nie tylko akceptować ładnie napisane tabelki.

### 2. Brak spójnej i aktualnej dokumentacji / zarządzanie dokumentami.

**Zakres rozszerzony**

**Opis problemu**



W wielu organizacjach dokumentacja żyje własnym życiem:

- procedury aktualizowane są selektywnie lub przypadkowo,
- wersje nie są synchronizowane w różnych działach,
- instrukcje papierowe różnią się od cyfrowych,
- brak kontroli nad archiwizacją, nadpisywaniem i obiegiem,
- pracownicy pracują na starych wersjach dokumentów, bo „tak było zawsze”.

### **Dlaczego to zabija audyt**

Audyt bez dokumentacji jest jak chirurg bez skalpela – nie ma narzędzia bazowego.

Nieaktualna dokumentacja = błędne decyzje, chaos procesowy i utracone dowody w razie niezgodności klienta.

### **Co powinien umieć audytor?**

- badać zgodność wersji dokumentów pomiędzy działami,
- identyfikować brak logiki rewizji, zatwierdzeń i obiegu,
- weryfikować zgodność dokumentów z rzeczywistością procesową,
- tworzyć pytania audytowe bazujące na dokumentacji,
- oceniać system DMS/QMS pod kątem aktualizacji i kontroli dostępu.

### **Zakres warsztatowy:**

- kontrola dokumentów wg ISO 9001:2015 – praktyka vs teoria,
- analiza błędów na przykładach rzeczywistych organizacji,
- audyt dokumentacji „na żywo”: uczestnicy wykrywają niespójności,
- projektowanie checklisty dokumentacyjnej,
- powiązanie dokumentacji z ryzykami i KPI.

### **Efekt kompetencyjny:**

Audytorka wykrywa niespójności, błędne wersje, nieautoryzowane zmiany i używane „potajemnie” dokumenty procesowe – zanim wybuchnie problem jakościowy.

## **3. Audyt jako rutyna zamiast doskonalenia.**

### **Zakres rozszerzony**

#### **Opis problemu**

W wielu firmach audyt:

- jest traktowany jako obowiązek certyfikacyjny,
- odbywa się wg szablonu,
- generuje powtarzalne raporty „kopiuj-wklej”,
- nie wnosi nic nowego do procesów,
- nie tworzy wartości dodanej,
- nie inspirowa do realnego doskonalenia.

To nie audyt, to teatr audytowy.

### **Dlaczego to zabija wartość systemu jakości?**

Bo organizacja nie rośnie – tylko sprawia pozory, że działa zgodnie z normą.

Audyt przestaje pełnić rolę detektora ryzyka i generatora innowacji procesowej.

### **Co powinien umieć audytor?**

- reinterpreterować wyniki audytów jako *szanse doskonalenia*,
- zadawać pytania odkrywające potencjał usprawnień,
- oceniać efektywność procesów, nie tylko zgodność,
- pracować na danych (KPI, trendy, odchylenia, koszty jakości),
- generować rekomendacje usprawniające, a nie tylko niezgodności.

### **Zakres warsztatowy:**

- różnica między audytem zgodności a audytem doskonalenia,



- analiza procesów z perspektywy lean, PDCA, 5S, Kaizen,
- praktyczne case studies: „jak jedno pytanie audytora może uruchomić zmianę”,
- praca z narzędziami analitycznymi: proste dane → duże wnioski,
- projektowanie mini-projektów doskonalących jako rezultat audytu.

### **Efekt kompetencyjny**

Audytora staje się **motorem poprawy**, nie kontrolerem; zaczyna generować realną wartość biznesową.

## **4. Brak strategicznego podejścia audytora.**

### **Zakres rozszerzony**

#### **Opis problemu**

W wielu organizacjach audyt jest postrzegany tak:

- „kontrola jakości”,
- „odfajkowanie obowiązku”,
- „narzędzie do znalezienia winnych”.

Jednocześnie audytorzy często nie potrafią:

- przekładać ustaleń na język strategii,
- pokazać wpływu niezgodności na EBITDA, ryzyka operacyjne, relacje z klientem,
- zwizualizować wyników w formie zrozumiałej dla zarządu.

### **Dlaczego to zabija rolę audytu?**

Bo audyt oderwany od strategii = audyt, który nikogo nie obchodzi.

Jeśli wyniki audytu nie są powiązane z celami firmy → nie mają siły przebicia.

### **Co powinien umieć audytor?**

- mówić językiem zarządu: koszty, ryzyka, wpływ, priorytety, efekty, KPI,
- łączyć wnioski audytowe z celami strategicznymi,
- przedstawiać wyniki audytu w formie rekomendacji biznesowych,
- dostosowywać komunikację do stylu decydentów,
- pokazywać wpływ jakości na wynik finansowy.

### **Zakres warsztatowy:**

- prezentacja wyników audytu w języku biznesowym (3-słajdowa metoda executive summary),
- case study: „jak niezgodność wpływa na wynik roczny”,
- budowanie narracji strategicznej wokół ryzyk i szans,
- analiza rozmów z zarządem i bariery komunikacyjne,
- ćwiczenia w symulacji spotkań z top managementem.

### **Efekt kompetencyjny**

Audytora staje się **partnerem strategicznym**, a nie technicznym kontrolerem. Jego raporty mają realny wpływ na decyzje biznesowe.

### **👥 Grupa odbiorcza**

Szkolenie dedykowane jest dla:

- Auditorów wewnętrznych systemu zarządzania jakością.
- Koordynatorów jakości.
- Pełnomocników ds. systemów zarządzania.
- Liderów procesów i właścicieli procesów.
- Kierowników działów zaangażowanych w system zarządzania jakością.
- Kandydatów na audytorów wewnętrznych posiadających już podstawową wiedzę z zakresu ISO 9001:2015.



## Korzyści po szkoleniu

Uczestnicy warsztatów:

- Odświeżą i pogłębią wiedzę z zakresu zasad i metod audytowania wg ISO 19011.
- Nabędą umiejętności praktycznego planowania, przeprowadzania i dokumentowania audytów jakości.
- Poznają skuteczne techniki oceny kontekstu organizacji, zarządzania ryzykiem oraz wdrażania działań doskonalących.
- Rozwiną umiejętność przygotowania i oceny dokumentacji audytowej.
- Nauczą się identyfikować niezgodności oraz formułować rekomendacje poparte danymi i analizą procesów.
- Zwiększą swoją skuteczność w prowadzeniu audytów zespołowych.
- Podniosą poziom własnych kompetencji jako audytorzy – poprzez konstruktywny feedback oraz ocenę kompetencji.

## Metodyka szkolenia

Szkolenie prowadzone jest w formule warsztatowej, z dominacją ćwiczeń praktycznych i pracy na przykładach:

- Pre- i post-test – weryfikacja poziomu wiedzy przed i po szkoleniu.
- Mini-wykłady eksperckie – wprowadzenie do zagadnień oraz przypomnienie kluczowych pojęć.
- Ćwiczenia indywidualne i grupowe – planowanie i przeprowadzanie audytu w modelowej firmie.
- Studium przypadku (case study) – analiza rzeczywistych sytuacji audytowych i problemów jakościowych.
- Symulacje audytów – z podziałem ról, prowadzeniem wywiadów, opracowaniem raportów i komunikacją wyników.
- Dyskusje moderowane – wymiana doświadczeń, analiza dobrych i złych praktyk audytorskich.
- Feedback i ocena kompetencji – podsumowanie umiejętności z naciskiem na dalszy rozwój zawodowy.

**Czas trwania szkolenia (warsztatów) - 2 dni**