

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 20 December 2018; Revised 27 January 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2344

Pietroń-Pyszczek, A. (1). Rola specjalisty HR z perspektywy audytu jakości. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 33-43. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1313>

## Role of HR Specialists from the Standpoint of Quality Audits

Agata Pietroń-Pyszczek, Szymon T. Dziuba

### Summary

One of the important barriers to the functioning of quality management systems (QMS) is misunderstandings (conflicts) between auditors and staff. It can be assumed that these phenomena are caused by the fact that employees equate audit with inspections, which is almost always accompanied by emotions that make an objective approach to the legitimacy of the „test” more difficult. The question arises to what extent this perception results from the auditor’s behaviors. Against this background, an attempt was made to indicate the extent to which the relations between the auditor and the audited employees can be shaped by a HR specialist. Referring to the literature on the subject and authors’ own experience in empirical research conducted in companies where the QMS systems were implemented based on the ISO 9000 series of standards, the study aims to characterize the tasks which HR specialists should perform in order to prevent conflicts between the internal auditor and the staff.

**Keywords:** quality auditor, quality audit, HR specialist, quality manager, ISO 9000 standards

# Rola specjalisty HR z perspektywy audytu jakości

AGATA PIETROŃ-PYSZCZEK

*Katedra Pracy i Kapitału, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

SZYMON T. DZIUBA

*Katedra Pracy i Kapitału, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Jedną z istotnych barier funkcjonowania systemów zarządzania jakością (SZJ) są nieporozumienia (konflikty) na linii audytor–personel. Można przypuszczać, że u podłoża owych zjawisk leży fakt, iż pracownicy utożsamiają audyt z kontrolą, której niemal zawsze towarzyszą emocje, utrudniające obiektywny ogląd zasadności przeprowadzanego sprawdzianu. Nasuwa się pytanie, na ile ta sytuacja wynika z zachowań audytora. Na tym tle podjęto próbę wskazania, w jakim zakresie stosunki między audytorem a audytowanymi pracownikami mogą być kształtowane przez specjalistę HR. Odnosząc się do literatury przedmiotu oraz własnych doświadczeń z badań empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach, w których wdrożono SZJ oparty na serii norm ISO 9000, autorzy starali się scharakteryzować zadania, jakie powinien realizować specjalista HR, aby zapobiegać konfliktom między audytorem wewnętrznym a personelem.

**Słowa kluczowe:** audytor jakości, audyt jakości, specjalista HR, menedżer jakości, normy ISO 9000

## Wprowadzenie

Powtarzalna jakość procesów i wyrobów może być w przedsiębiorstwie osiągnięta poprzez spełnienie wymagań zawartych w normach ISO 9000. Normy te są oparte na ośmiu zasadach, tj.: orientacji na klienta; przywództwie; zaangażowaniu ludzi; podejściu procesowym; podejściu systemowym do zarządzania; ciągłym doskonaleniem; podejmowaniu decyzji na podstawie faktów; wzajemnych korzystnych

powiązaniach z dostawcami. Wprowadzenie systemu zarządzania jakością (SZJ) opierającego się na normie ISO 9001 wiąże się z wieloma korzyściami, wśród których najczęściej wymienia się: spełnianie wymogów klientów i partnerów biznesowych, spadek kosztów własnych, poprawę wizerunku firmy.

Przedsiębiorstwa, w których funkcjonuje SZJ zgodny z normą ISO 9001, muszą przeprowadzać audyty wewnętrzne, umożliwiające zbadanie sytuacji, w jakiej firma się znajduje. Na podstawie wyników tych badań jest możliwe dokonanie oceny funkcjonowania systemu oraz efektywności działania całej organizacji (Byrka-Siewieja, Lesiów, 2012, s. 9–10). W literaturze z zakresu zarządzania jakością nikt nie kwestionuje zasadności przeprowadzania audytu wewnętrznego, przyjmuje się bowiem, że jest to sposób urzeczywistniania zasady ciągłego doskonalenia. Niektórzy autorzy stwierdzają nawet, że „nie ma wątpliwości co do (...) skuteczności stosowania audytu wewnętrznego” (Szczerbak, 2016, s. 129; Rogala, 2012). Skuteczność audytu – rozumiana jako miara stopnia osiągnięcia zamierzonego celu – w praktyce jest uzależniona od wielu różnorodnych czynników (Bednarek, 2016; Lisiecka, Lisiecka-Biełanowicz, 2016). Na potrzeby niniejszego opracowania można je podzielić na dwie grupy:

- bezpośrednio łączące się z koncepcją audytu (zakresem merytorycznym, doborem próby itp.);
- łączące się z nastawieniem (cechami, postawami, zachowaniami) audytowanego personelu (jednostka, zespół) oraz z osobą audytora.

Rozpatrując na tym tle rolę specjalisty HR (Ulrich, 1998; Woźniakowski, 2012) w przedsiębiorstwie, w którym wdrożono system zarządzania jakością oparty na serii norm ISO 9000, polem jego potencjalnej aktywności należy uczynić zapobieganie konfliktom między audytorem wewnętrznym a audytowanym personelem. Dotychczasowa praktyka (Ligarski, 2008) pokazała bowiem, że w tych właśnie interakcjach powstają brzemiennie w skutki napięcia i nieporozumienia, których istotnym źródłem jest świadome (a czasem nieświadome) stawianie znaku równości między audytem a kontrolą.

Autorzy artykułu podjęli próbę wskazania tych obszarów i aspektów funkcjonowania audytora wewnętrznego, które mogą być usprawniane (doskonalone) dzięki profesjonalnemu wsparciu ich przez specjalistę HR. Jako cel (miarę) owego usprawnienia przyjęli wzrost umiejętności koncyliacyjnych audytora. Wykorzystali analizę literatury przedmiotu oraz własne obserwacje, dokonane podczas badań empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach, w których wdrożono SZJ oparty na serii norm ISO 9000.

## Obszary aktywności specjalisty HR w zakresie wspierania audytu wewnętrznego

Audyt jakości to systematyczne i niezależne badanie ukierunkowane na stwierdzenie, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają uprzednio przyjętym ustaleniom oraz czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie założonych celów w zakresie doskonalenia jakości.

W praktyce audyt jakości może mieć różnoraki charakter, np. wewnętrzny, zewnętrzny certyfikujący (Mindor, 2011), jednak bezsprzecznie wspólną cechą audytów – którą moglibyśmy określić jako cechę fundamentalną – jest ich cel, definiowany jako sprawdzenie, czy przyjęte procedury działania są rzeczywiście przestrzegane oraz doskonalone. Warto przytoczyć stwierdzenie, że „audyt dyscyplinuje personel, bowiem jego działaniem jest dopilnowanie, by uzgodnione procedury pro-jakościowe były wdrażane i utrzymywane w praktycznej działalności” (Toruński, 2013, s. 53). Właśnie ten aspekt audytu – wiążący jego cel z postawami personelu i ich rolą w systemie zarządzania jakością – bywa w praktyce przesłanką nieporozumień na linii audytor–pracownicy.

Dzieje się tak wtedy, gdy audyt przebiega w taki sposób, jakby był nastawiony na wskazywanie osób winnych. Można przyjąć, że wynika to z nieprzygotowania samego audytora, co jest stosunkowo proste do zidentyfikowania (niestety *ex post*). Bardziej skomplikowana jest sytuacja, gdy merytorycznie dobrze przygotowany audyt wywołuje napięcia i kontrowersje podczas jego przeprowadzania (a także później). Może to świadczyć o nieprawidłowym postrzeganiu jego istoty przez personel, a zatem wskazywać na zaniedbania kierownictwa w fazie wdrożenia SZJ. Specyfika zarówno przyczyn, jak i następstw takich sytuacji stanowi przyczynek do poszukiwania wspierających proces audytowania rozwiązań organizacyjnych uwzględniających kwestie społeczne. W tym celu można wykorzystać kompetencje<sup>1</sup> specjalistów HR, których zadania zaprezentowano w interesującym nas kontekście w tabeli 1. Przyjęto, że niezrozumienie istoty audytu – jako potencjalny czynnik konfliktogenny – powinno być zasadniczo rozpatrywane z perspektywy dwóch stron, tj. audytora i audytowanego personelu. Wówczas będziemy mieć do czynienia z czterema odśłonami (przypadkami) tej sytuacji:

- I. Zarówno audytor, jak i personel prawidłowo postrzegają istotę audytu oraz widzą zasadność jego prowadzenia.
- II. Jedynie audytor prawidłowo postrzega kwestię audytu.

---

<sup>1</sup> Celowo pominięto dyskurs na temat definicji kompetencji i ich relacji do innych pokrewnych pojęć, np. kwalifikacji, umiejętności (Czapla, 2012; Oleksyn, 2006).

- III. Jedynie personel prawidłowo postrzega audyt, a audytor prezentuje postawę i zachowania wskazujące na utożsamianie audytu z kontrolą.
- IV. Zarówno audytor, jak i personel nieprawidłowo postrzegają istotę audytu lub nie widzą zasadności jego przeprowadzania.

**Tabela 1. Zadania specjalisty HR wynikające ze sposobu postrzegania istoty audytu wewnętrznego**

Audytor	A ≠ K	II – diagnozowanie przyczyn nieprawidłowego postrzegania A, – mediacje między skonfliktowanymi stronami A, – kampania promująca wartości organizacyjne, – dobór środków motywowania do otwartej komunikacji	I – zachęcanie kierownictwa do wyrażania uznania dla załogi i audytora, – projektowanie adekwatnych form nagradzania otwartej komunikacji między personelem a audytorem, – zachęcanie audytora do samooceny i diagnozy potrzeb szkoleniowych
	A = K	IV – rekrutacja nowego audytora, – nakłanianie kierownictwa do modyfikacji procesu A, – aktywny udział w modyfikacji A, – projektowanie zmiany kultury organizacyjnej, – zachęcanie kierownictwa do zmiany kultury organizacyjnej	III – coaching audytora, – przegląd potencjału audytorskiego wśród załogi, – rekrutacja nowego audytora
		A = K	A ≠ K
Personel			

Legenda:

A – audyt

K – kontrola

A = K – audyt utożsamiany z kontrolą

A ≠ K – prawidłowe postrzeganie idei audytu

Źródło: opracowanie własne.

Nie trzeba specjalnie argumentować stwierdzenia, że pierwszy przypadek może być rozpatrywany jako sukces wdrożenia SZJ, ale nie oznacza to bynajmniej, że specjalista HR nie ma nic „do roboty”. Jego rola będzie tu polegać na nieingerującym pilotowaniu audytu i dbaniu o utrwalenie harmonii na linii audytor–audytowani. Może to osiągnąć przez projektowanie szeroko rozumianych systemów nagradzania. Jego kreatywność powinna dotyczyć zarówno dobierania skutecznych nagród (Pietroń-Pyszczek, 2015; Szulawski, 2017), jak i negocjowania z kierownictwem zasadności ich stosowania. Mając na uwadze imperatyw ciągłego doskonalenia, HR-owiec powinien także zmotywować audytora do określenia, które spośród

uwarunkowań społecznych miały jego zdaniem najistotniejszy wpływ (pozytywny i negatywny) na zaistniałą sytuację. Na tej podstawie będzie możliwe ustalenie krytycznych punktów audytowania załogi przedsiębiorstwa oraz skodyfikowanie tej wiedzy w celu np. określania potrzeb szkoleniowych (Boydell, Leary, 2001) czy przygotowania nowych audytorów.

Drużga spośród przewidywanych sytuacji – ta, w której personel utożsamia audyt z kontrolą – w sposób szczególny uświadamia nam następstwa braku swobodnej komunikacji w procesie audytowania. Aktywność specjalisty HR będzie tu ukierunkowana na promowanie projakościowej kultury organizacyjnej, w której wartością jest otwarta komunikacja między wewnętrznymi interesariuszami. Wyzwaniem, wymagającym kreatywności, będzie podejście do rozpowszechniania i utrwalania wartości kulturowych przypominające działania promocyjne w rozumieniu marketingowym. Chodzi o świadome i celowe działania skłaniające personel do zmiany nastawienia wobec zasadności audytów, motywujące do aktywnego wspierania audytora. Może się to okazać zadaniem żmudnym, wymagającym umiejętności mediacyjnych. Skuteczność tych działań jest warunkowana także tym, czy nieprawidłowe postrzeganie audytu ma wymiar jednostkowy, czy dotyczy większości załogi. Zmysłność HR-owca powinna się tutaj przejawiać w poszukiwaniu wsparcia ze strony naturalnych liderów oraz dbałości o to, by incydenty nie przeradzały się w powszechne sytuacje konfliktowe. Wdrażanie SZJ – jako jeden z przykładów dobrze ilustrujących istotę (dramaturgię) zmiany organizacyjnej – a wraz z nim procedur audytowania wywołuje naturalny opór zainteresowanych i sytuacje konfliktowe, które według badaczy są zjawiskiem nieuniknionym (Wojtoszek, 2014, s. 57), należy więc być na nie przygotowanym i potrafić je umiejętnie łagodzić.

Nieskuteczność audytu łączy się stosunkowo często z osobą audytora, a ściślej – z niskim poziomem jego kompetencji. Jak pokazują badania dotyczące certyfikowanych audytorów<sup>2</sup>, spośród ich kompetencji behawioralnych „najwyżej wyceniono umiejętność zachowania tajemnicy, obiektywność i komunikatywność (80–90%). W następnej kolejności były to: obiektywny osąd, umiejętność współpracy z kierownictwem, wrażliwość na nadzór i etykę (70–80%). Na 50–60% oceniono pracę zespołową, relacje międzyludzkie, samodzielność w pracy, budowanie zespołu, przywództwo i wpływ. Umiejętność mediacji, zarządzanie ludźmi i zmianami oceniono na 40–50%” (Winiarska, 2015, s. 164–165). Zachowania i postawy audytora świadczące o tym, że myli on audyt z kontrolą, tworzą przestrzeń dla aktywności specjalisty HR. W tej sytuacji powinien on starać się rozpoznać przyczyny i empatycznie

---

<sup>2</sup> Instytut Audytorów Wewnętrznych przeprowadził w latach 2006 i 2010 badania ankietowe w różnych regionach świata i sektorach gospodarki w celu zdiagnozowania stanu audytu wewnętrznego na świecie.

przeanalizować nastawienie audytora, by skutecznie (czyli: długofalowo) wpłynąć na jego zmianę. Z analizy literatury dotyczącej transformacyjnych (a nie transakcyjnych) sposobów wywierania wpływu na ludzi w procesach pracy wynika, że w interesujących nas okolicznościach warto rozważyć zastosowanie coachingu (Hargrove, 2006, s. 12). Należy w tym miejscu podkreślić, że idea coachingu wymaga od trenera (w naszym przypadku HR-owca) odpowiedniej znajomości zadań podopiecznego i zaangażowania w bezpośrednią obserwację ich realizacji. Profesjonalizm specjalisty HR powinien się w tym przypadku przejawiać w świadomym unikaniu stereotypowych wniosków i proponowania gotowych rozwiązań.

Jak zaprezentowano w tabeli 1, błędne pojmowanie istoty audytu przez audytora powinno zaszykalizować specjalistę HR potrzebę jego ewentualnego odwołania. Ostateczna decyzja należy oczywiście do kierownictwa, ale będzie ją łatwiej podjąć, gdy HR-owiec na czas przedstawi nowe kandydatury. Do tego potrzebna jest znajomość potencjału audytorskiego innych członków załogi. Swoista inwentaryzacja tego potencjału nie powinna się odbywać *ad hoc*. Chodzi tu o wykorzystywanie bardziej usystematyzowanych sposobów tworzenia tzw. rezerwy kadrowej, rozumianej jako plan następstw na stanowisku audytora. Warto podkreślić, że takie podejście zabezpiecza przedsiębiorstwo nie tylko przed brakiem odpowiednio przygotowanych potencjalnych audytorów, lecz także przed następstwami odejścia albo czasowej nieobecności osoby aktualnie pełniącej w firmie funkcję audytora wewnętrznego.

Czwarta odsłona prezentowanej tu sytuacji powinna być interpretowana jako porażka kierownictwa poniesiona w procesie wdrażania w przedsiębiorstwie SZJ. W tym przypadku konieczna jest zarówno zmiana osoby pełniącej funkcję audytora, jak i weryfikacja kompetencji oraz decyzji podejmowanych przez menedżera jakości (Gołębiowski, 2013; Suchacka, Dziuba, Sygut, 2017). Choć w literaturze przedmiotu można odnaleźć przykłady standaryzowania osoby audytora jakości (Ligarski, 2015; Winiarska, 2017), oparte na jego zadaniach wyprowadzonych z obowiązujących norm, celem specjalisty HR jest przekonanie decydentów co do konieczności indywidualnego podejścia. Chodzi o to, by tworząc profil poszukiwanego audytora (kandydata), uwzględnić to, aby jego umiejętności odpowiadały etapowi funkcjonowania firmowego SZJ. Należy m.in. przyjąć, że w początkowej fazie wdrożenia SZJ konieczny będzie bardzo wysoki poziom kompetencji społecznych kandydata, których pomiar – jak twierdzą i teoretycy, i praktycy (Juchnowicz, Mazurek-Kucharska, Turek, 2018; Smółka, 2008) – nie jest zadaniem łatwym, wymaga bowiem wiedzy i doświadczenia. Ranga umiejętności interpersonalnych rośnie tam, gdzie pojawiają się konflikty o nieokreślonym podłożu, a przy tym konieczność umiejętnego zarządzania nimi. W tym miejscu rozważań warto podkreślić, że ludzie relatywnie rzadko są świadomi poziomu własnych umiejętności

interpersonalnych (Szostek, Glińska-Neweś, 2017). Diagnozowanie ich potencjału w tym zakresie powinno stanowić istotny element procesu budowania – wspomnianej wyżej – rezerwy kadrowej.

Jak pokazano w tabeli 1, zadaniem HR-owca jest nakłonienie decydentów do zweryfikowania audytu pod względem merytorycznym (procedur, podmiotów, narzędzi), a także uczestnictwo w pracach reorganizacyjnych. W dłuższej perspektywie specjalista HR powinien przyjąć rolę agenta zmiany w obrębie kultury organizacyjnej, co wymaga w pierwszej kolejności przyzwolenia i autentycznego zaangażowania kadry kierowniczej. W tym przypadku wsparcie ze strony specjalisty HR może być dopełnione – z uwagi na zakres prac – zatrudnieniem konsultantów zewnętrznych, specjalizujących się w problematyce kultury organizacyjnej. Celem, którego realizacja musi spoczywać na barkach wszystkich zaangażowanych specjalistów, powinno być pozyskanie członków załogi do zespołów zadaniowych powoływanych w celu redefinicji kultury organizacyjnej.

## Podsumowanie

Audyt wewnętrzny pozwala określić profil ryzyka w perspektywie obecnych i potencjalnych zagrożeń, jak również zidentyfikować tendencje związane z prowadzoną działalnością biznesową (Szczerbak, 2016, s. 129). Audytor wewnętrzny – choć ma pracować „na procedurach i z procedurami” – nie może liczyć na to, że uniknie interakcji społecznych i towarzyszących im kontekstów. Nie powinien oczekiwać, że z racji nadanych mu uprawnień będzie sprawnie zarządzał procesem audytu, inicjując jedynie zaplanowane interakcje i nie reagując na aktywność audytowanych pracowników. Należy przyjąć, że konflikt – w różnych odsłonach i nasileniu – jest wpisany w życie audytora, co wymaga od niego rozwiniętej intuicji i elastyczności. Nieodzownymi atrybutami audytora są umiejętność oddziaływania na ludzi oraz nastawienie koncyliacyjne. Antycypowanie i niwelowanie konfliktów przez HR-owców – a w szerszej perspektywie wyjaśnianie idei projakościowej kultury organizacyjnej i ukierunkowanie jej kształtowanie – mogą rozwinąć zdolność organizacji do wprowadzania zmian. W takim kontekście możemy więc stwierdzić, że przeprowadzanie audytów jakości implikuje potrzebę wyraźnej aktywności specjalistów HR w roli agenta zmiany (*change agent*), jak to określił D. Ulrich (1998).

Uświadomienie sobie, jak szeroki i różnorodny jest zakres audytu, skłania do stwierdzenia, że jego przygotowanie i skuteczne prowadzenie stanowi sztukę zarządzania niewypowiedzianymi wątpliwościami. Sprostanie takim wymaganiom tworzy przestrzeń dla specjalistów HR, których wsparcie można syntetycznie scharakteryzować poprzez wskazanie czterech następujących ról:



- diagnosty kompetencji miękkich kandydatów do pełnienia funkcji audytora wewnętrznego (wskazywanie struktury i hierarchii kompetencji audytora, profilowanie kandydatów, ich diagnozowanie, budowanie rezerwy kadrowej);
- coacha audytora wewnętrznego (wsparcie w fazie inicjacji i wówczas, gdy pojawia się trudności, proponowanie środków motywacyjnych dla opornego personelu);
- promotora wartości (wskazywanie wartości konstytuujących projakościową kulturę organizacyjną i ich upowszechnianie wśród załogi, przekładanie ogólników na zrozumiały język i konkretne działania, dobór środków propagandowych, weryfikowanie skuteczności tych działań przez zastosowanie odpowiednich technik i narzędzi badawczych, przy jednoczesnym unikaniu wprowadzania dodatkowej „papierologii”);
- „rozbrajacza min” (wskazywanie prawdopodobnych czynników konfliktogennych, mediacja w kwestiach spornych, dbałość o nierozprzestrzenianie się konfliktu, dobór adekwatnych technik i stylów zarządzania konfliktem, inicjowanie i procedowanie odwołania dotychczasowego audytora, niwelowanie obaw osoby powołanej na miejsce zdymisjonowanego pracownika).

## Bibliografia

- Bednarek, P. (2016). Niestandardowe wyznaczniki jakości audytu wewnętrznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 424, 41–49.
- Boydell, T., Leary, M. (2001). *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Byrka-Siewieja, M., Lesiów, T. (2012). Rola audytów wewnętrznych w doskonaleniu systemu zarządzania jakością na przykładzie Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu. *Nauki Inżynierskie i Technologie*, 2(5), 9–26.
- Czapla, T.P. (2012). *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gołębiowski, M. (2013). Cechy i rola menedżera jakości w organizacji. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 1(34), 187–197.
- Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B., Turek, D. (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ligarski, M.J. (2008). Dlaczego systemy zarządzania jakością mogą nie działać. W: J. Pyka (red.), *Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania*. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (Oddział w Katowicach), 468–476.
- Ligarski, M.J. (2015). Dobór i przygotowanie kandydatów do pełnienia funkcji audytora jakości – analiza krytyczna. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 3(12), 99–108.

- Lisiecka, K., Lisiecka-Biełanowicz, M. (2016). Kryteria oceny jakości audytu w organizacjach. *Quarterly Journal*, 2(17), 39–53.
- Mindor, K. (2011). Rola audytów w systemie zarządzania jakością. Studium przypadku. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 40, 252–262.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pietroń-Pyszczek, A. (2015). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo MARINA.
- Rogała, P. (2012). Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 272, 27–34.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Suchacka, M., Dziuba, S., Sygut, P. (2017). *Rola menedżera a jakość w procesie doskonalenia produkcji*. Częstochowa: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Inżynierów Produkcji i Jakości.
- Szczerbak, M. (2016). Audyt wewnętrzny (jakości) jako narzędzie zapewniające bezpieczeństwo obrotu gospodarczego. *Logistyka*, 1, 128–133.
- Szostek, D., Glińska-Neweś, A. (2017). Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3(177), 11–24.
- Szulawski, M. (2017). Pozafinansowe metody motywowania pracowników – ujęcie perspektywy teorii autodeterminacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 44(2), 69–82.
- Toruński, J. (2013). Znaczenie audytu w procesie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie*, 98, 51–60.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, January–February, 125–134.
- Winiarska, K. (2015). Zasoby kadrowe audytu wewnętrznego na świecie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 892, 157–172.
- Winiarska, K. (2017). Kwalifikacje audytorów wewnętrznych na świecie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 3(87/1), 205–215.
- Wojtoszek, K. (2014). Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 26(1), 53–64.
- Woźniakowski, A. (2012). Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR. Nowe wyzwania dla dyrektorów HR. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 137–152.

## Summary

### Role of HR Specialists from the Standpoint of Quality Audits

One of the important barriers to the functioning of quality management systems (QMS) is misunderstandings (conflicts) between auditors and staff. It can be assumed that these phenomena are caused by the fact that employees equate audit with inspections, which is almost always accompanied by emotions that make an objective approach to the legitimacy of the „test” more difficult. The question arises to what extent this perception results from the auditor’s behaviors. Against this background, an attempt was made to indicate the extent to which the relations between the auditor and the audited employees can be shaped by a HR specialist. Referring to the literature on the subject and authors’ own experience in empirical research conducted in companies where the QMS systems were implemented based on the ISO 9000 series of standards, the study aims to characterize the tasks which HR specialists should perform in order to prevent conflicts between the internal auditor and the staff.

**Keywords:** quality auditor, quality audit, HR specialist, quality manager, ISO 9000 standards

### Dr Agata Pietroń-Pyszczyk

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Kapitału na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jest autorką publikacji naukowych poświęconych roli przedsiębiorstwa w kształtowaniu potencjału motywacyjnego pracowników, możliwościom pobudzania ich kreatywności i innowacyjności, budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (ponad 60 opracowań), w tym m.in. książek *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów* (2007, 2015) oraz *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne* (2013). Jest również wykładowcą i trenerem z zakresu m.in. motywowania pracowników oraz kreowania proinnowacyjnego środowiska pracy; kontakt: [agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl](mailto:agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl).

### Dr inż. Szymon T. Dziuba

Doktor nauk rolniczych, adiunkt w Katedrze Pracy i Kapitału na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W pracy naukowej podejmuje próbę wieloaspektowego spojrzenia na kształtowanie jakości produktów. Analizowane przez autora obszary badawcze dotyczą aspektu technologicznego, który przeplata się z organi-

zacyjnym, ekologicznym i ekonomicznym. Główny nacisk w publikacjach o charakterze interdyscyplinarnym kładzie na budowanie okoliczności sprzyjających podnoszeniu jakości badanych wyrobów, wskazując na znaczącą rolę dwóch czynników, którymi są człowiek i jego zróżnicowane podejście do kształtowania jakości wyrobu oraz kreowanie postaw proekologicznych; kontakt: [szymon.dziuba@ue.wroc.pl](mailto:szymon.dziuba@ue.wroc.pl).