Jerzy Czermiński

# Nowe spojrzenie na system zarządzania jakością w normie ISO 9001:2009

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 22, 21-31

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 694 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 22 2011

dr JERZY CZERMIŃSKI
Akademia Morska w Gdyni

# NOWE SPOJRZENIE NA SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W NORMIE ISO 9001:2009

## Streszczenie

Powodem wprowadzania SZJ jest dążenie do ułatwienia współpracy z innymi organizacjami, szczególnie z posiadającymi wdrożony system zarządzania jakością. Normatywy, w oparciu o które najczęściej opracowane są systemy zarządzania jakością, określają pewien standard funkcjonowania organizacji. Kluczem do właściwego opracowania, wprowadzenia oraz użytkowania SZJ jest zrozumienie, a następnie przełożenie na potrzeby danej organizacji treści zawartych w poszczególnych wymaganiach normy. W normie ISO 9001:2009 zawarto zestaw wymagań określających zdolność organizacji do dostarczania wyrobów spełniających wymagania klientów. Jest jedyną normą stanowiącą podstawę do certyfikacji SZJ.

## Pojęcie jakości

We współczesnym, ciągle zmieniającym się świecie jednym z celów działalności przedsiębiorstwa jest zwiększenie konkurencyjności. Zmiany spowodowane są wprowadzaniem nowych rozwiązań technologicznych, technologii informacyjnych, globalizacją rynku oraz ciągle zmieniającymi się preferencjami klientów. Przedsiębiorstwa zmuszone są do zwiększania wydajności i efektywności pracy oraz podnoszenia jakości wyrobów. Z jakością spotykamy się codziennie, nie zdając sobie z tego często sprawy. Jakość w ostatnich latach nabrała szczególnego znaczenia i stała się kluczem do osiągania sukcesu firmy. Większość firm ma już programy jakości, które są integralnym elementem zarządzania. Przez wiele lat próbowano zdefiniować jakość, ale nie było to łatwe. Jakość jest pojęciem trudnym do jednoznacznego określenia. Istnieje wiele kon-

cepcji wyrażenia treści jakości. Według D. Garvina istnieje pięć aspektów, według których należy analizować pojęcie jakości[1]:

- perspektywa transcendentalna, pojęcie jest rozumiane intuicyjnie, perspektywa ta tworzy fundamenty głównych koncepcji zarządzania jakością, w tym 14 zasad Deminga,
- perspektywa produktowa, według normy ISO 9000:2000, jakość to stopień, w jakim zbiór właściwych dla produktu charakterystyk spełnia sformułowane oczekiwania,
- perspektywa użytkownika, jakość jest postrzegana jako zdolność produktu do zaspokojenia potrzeb klientów, według Deminga jakość jest skoncentrowana na kliencie,
- perspektywa procesu wytwórczego, stopień zgodności produktu z wytycznymi technologicznymi i projektowymi,
- perspektywa wartości, definicje jakości koncentrują się na relacji pomiędzy jakością produktu a kosztem produkcji, produkt zgodny z normami i niskim kosztem zostanie sklasyfikowany jako mający wysoką wartość.

Według tych definicji Garvin wyróżnił osiem wymiarów jakości dla działalności produkcyjnej:

- wynik działania, w odniesieniu do wydajności, z jaką produkt osiąga cel,
- dodatkowe opcje, wykraczające poza podstawową specyfikację,
- niezawodność, wyrób jest niezawodny, gdy nie występują uszkodzenia w określonym czasie,
- zgodność ze specyfikacją,
- wytrzymałość,
- możliwości naprawcze, przy wyrobach bardziej złożonych,
- estetyka, subiektywna cecha wyrobu,
- postrzeganie jakości, opinia klientów kierującymi się subiektywnymi odczuciami.

## Motywy wdrożenia SZJ

O podjęciu przez kierownictwo organizacji działań na rzecz wdrożenia systemu zarządzania jakością decyduje szereg czynników związanych bezpośrednio z jego działalnością. Najczęściej są to:

- przymus środowiska (konkurencji),

[1] R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością,* TNOiK, Toruń 2005, s. 18.

- prestiż,
- stawianie sobie nowych celów,
- potrzeba uporządkowania realizowanych w organizacji procesów,
- ułatwienie współpracy z innymi organizacjami.

Przymus środowiska wynika z faktu, że dla funkcjonowania wielu przedsiębiorstw otoczenie rynkowe ma często decydujące znaczenie, a posiadanie certyfikatu potwierdzającego funkcjonowanie SZJ wystawionego przez niezależną jednostkę certyfikującą jest warunkiem uczestnictwa na nim. Certyfikat w takim przypadku jest warunkiem koniecznym, choć często niewystarczającym, aby móc efektywnie prowadzić działalność gospodarczą.

Nie zawsze jednak czynnik rynkowy musi działać na zasadzie przymusu. Wiele organizacji wdraża system zarządzania jakością ze względów prestiżowych oraz z chęci wyróżnienia się. Organizacje bardzo często rywalizują między sobą o pierwszeństwo w uzyskaniu certyfikatu. Wynika to z chęci zaprezentowania się na rynku w charakterze lidera jakościowego. Certyfikat staje się wówczas elementem wykorzystywanym w kampaniach reklamowych przez działy marketingu. Potrzeby i korzyści wynikające z wdrażania SZJ nie ograniczają się jednak tylko i wyłącznie do rynku.

Użytkownicy SZJ podkreślają coraz częściej, że wprowadzony system przyczynił się do uporządkowania organizacji. Zdarza się, że młode, dynamicznie rozwijające się organizacje, o znaczącej już pozycji na rynku nie mają nawet schematu organizacyjnego. Nie należy traktować tego jako sytuacji niebezpiecznej. Organizacja składająca się z kilku osób może z powodzeniem funkcjonować bez szczegółowo określonych zakresów obowiązków i uprawnień pracowników. Jest to często elastyczny układ, w którym współpracownicy wzajemnie się uzupełniają. Jednak z czasem, gdy przybywa zarówno pracowników, jak i klientów, mogą pojawić się problemy. Ich symptomami najczęściej są: opóźnienia w realizacji zleceń, wzajemne pretensje i przerzucanie winy między pracownikami, zła atmosfera pracy, a w efekcie niezadowolenie klientów. Ponieważ mało kto decyduje się na wprowadzanie zmian, gdy organizacja funkcjonuje w miarę dobrze, stan ten pogłębia się. Po podjęciu decyzji o wprowadzeniu SZJ sytuacja może ulec radykalnej zmianie. Przy wdrażaniu SZJ jednym z pierwszych zadań jest bowiem opracowanie schematu organizacyjnego oraz jednoznaczne określenie odpowiedzialności i uprawnień pracowników. Dzięki temu prace prowadzone są przez osoby o odpowiednich kwalifikacjach, eliminowane są anonimowe działania, stabilizuje się jakość wykonywanej pracy, ograniczony zostaje stres pracowników, poprawia się atmosfera pracy. W ten

sposób tworzy się również podstawy do motywowania pracowników, ponieważ bardziej przejrzyste stają się ścieżki kariery.

Od systemu zarządzania jakością oczekuje się zaprowadzenia jasnych uregulowań na poziomie strategicznym, np. poprzez zapewnienie niezbędnych środków i infrastruktury, kształtowania środowiska pracy, kanałów komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, pozyskiwania i analizowania informacji o funkcjonowaniu systemu oraz wprowadzenie mechanizmów umożliwiających ciągłe doskonalenie. Szczególnie ważną kwestią jest sformułowanie misji i celów organizacji, a następnie stworzenie warunków pozwalających na ich realizację. Wiele organizacji funkcjonuje bowiem z dnia na dzień, bez wizji swojego miejsca na rynku za trzy lub pięć lat. System zarządzania jakością motywuje do stawiania sobie jasnych celów i daje szanse, że sformułowana strategia kształtowania jakości będzie skutecznie realizowana.

Ważnym motywem wprowadzania systemów zarządzania jakością jest potrzeba rozpoznawania realizowanych w organizacji procesów, a następnie poprawiania ich spójności. W wielu organizacjach praca jest organizowana w oparciu o struktury funkcjonalne. Umożliwiają one wprowadzenie daleko idącej specjalizacji, rozdrabniającej procesy na wiele prostych działań i czynności. Logicznie spójna praca lokowana jest w różnych działach i pionach organizacyjnych, co komplikuje przepływ informacji i czyni procesy bardziej podatnymi na błędy. Kierownicy funkcjonalni odpowiadają za swoje obszary, nikt natomiast nie ogarnia całego procesu i nie jest za niego w pełni odpowiedzialny, a poszczególne procesy są ukryte w różnych strukturach organizacyjnych. System zarządzania jakością wymusza identyfikację i opisanie wszystkich procesów realizowanych w organizacji. Zostają ustalone punkty, w których procesy się przenikają i wzajemnie na siebie oddziałują. Na poziomie procesów system zarządzania jakością prowadzi do zwiększania konkurencyjności organizacji poprzez poprawę jakości oferowanych wyrobów i usług oraz redukowanie zbędnych kosztów.

Dlatego szczególną uwagę należy zwracać na procesy, które decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji. Każdy z nich składa się z szeregu operacji i czynności przypisanych do konkretnych stanowisk pracy. Sposób ich wykonywania wpływa bezpośrednio na cały proces

Powodem wprowadzania SZJ jest także dążenie do ułatwienia współpracy z innymi organizacjami, szczególnie z posiadającymi wdrożony system zarządzania jakością. Normatywy, w oparciu o które najczęściej opracowane są systemy zarządzania jakością, określają pewien standard funkcjonowania organiza-

cji. Na przykład wynikające z tego wymogi dotyczące analizowania wymagań klienta oraz możliwości ich spełniania, sposobu opracowania ofert oraz zawierania umów sprawiają, że prawdopodobieństwo wystąpienia kosztownych nieporozumień jest mniejsze. Ponadto istnieją możliwości redukcji kosztów związanych np. z prowadzeniem działań kontrolnych. Odpowiednie zaprojektowanie kontroli końcowej dostawcy może pozwolić na ograniczenie zakresu kontroli wstępnej u odbiorcy. Możliwość prowadzenia audytów drugiej strony znacząco wpływa na wzajemne poznanie i zrozumienie wymagań oraz możliwości partnera. Zacieśnianiu współpracy służą również podejmowane działania korygujące i doskonalące wynikające z analiz reklamacji, uwag i audytów klientów. Kluczem do właściwego opracowania, wprowadzenia oraz użytkowania SZJ jest zrozumienie, a następnie przełożenie na potrzeby danej organizacji treści zawartych w poszczególnych wymaganiach normy.

W normie ISO 9001:2009 zawarto zestaw wymagań określających zdolność organizacji do dostarczania wyrobów spełniających wymagania klientów. Jest jedyną normą stanowiącą podstawę do certyfikacji SZJ.

**Czynniki wewnętrzne wpływające na skuteczność SZJ**

W badaniach empirycznych uporządkowano czternaście czynników wewnętrznych wpływających na skuteczność SZJ[2]. Norma ISO 9001 zawiera ogólne wymagania, które są interpretowane i dostosowane do specyfiki danej firmy. Wszelkie działania i spełnienie tych wymagań są wynikiem wewnętrznych decyzji przedsiębiorstwa.

Wspólnym punktem dla wymagań normy ISO 9001 i czynników występujących w zarządzaniu jakością określanych w literaturze jest kwestia oddziaływania na rozpatrywane zagadnienia.

Zaangażowanie kierownictwa, wskazywane w literaturze jako krytyczny czynnik dla wdrożenia i funkcjonowania systemowego zarządzania jakością, związany jest z wymaganiami normy ISO dotyczącymi bezpośrednio tego zagadnienia oraz kwestii określenia przez najwyższe kierownictwo odpowiedzialności i uprawnień w przedsiębiorstwie. Z zaangażowaniem kierownictwa wiąże się ściśle kwestia Polityki Jakości, która w normie ISO znajduje się w pkt. 5.3. Można wskazać, że spełnienie wymagań z tego punktu oraz stworzenie Polityki Jakości jest planowaniem na najwyższym, strategicznym poziomie planowania. Cele w Polityce Jakości są uszczegółowione zgodnie z wymaganiami z pkt. 5.4

[2] S. Zaplata, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 94.

normy ISO 9001:2009. Jest to operacyjny poziom planowania oraz w kwestii planowania można wskazać na poziom techniczny, pkt. 7.1 normy ISO.

Drugi czynnik to rola działu ds. zarządzania jakością albo rola przedstawiciela najwyższego kierownictwa, czyli pełnomocnika ds. jakości, z uwagi na wymagania ISO 9001 odnośnie do powołania przedstawiciela kierownictwa, pkt. 5.5.2 normy ISO 9001:2009.

Szkolenia oraz w szerszym ujęciu podnoszenie kwalifikacji pracowników są zagadnieniami wskazywanymi jako istotne dla funkcjonowania zarządzania jakością, a związane z pkt. 6.2 normy ISO 9001.2009.

Projektowanie wyrobów wskazywane jest jako kolejny obszar, który wpływa na funkcjonowanie SZJ. W badaniach wskazano, że nie jest to czynnik wpływający na rezultaty zarządzania jakością, lecz działanie operacyjne wobec potrzeb rynkowych. Można jednak wskazać, że większość zidentyfikowanych w literaturze czynników to działanie operacyjne, co potwierdza ich definiowanie jako czynników wewnętrznych, czyli takich, na które organizacja ma wpływ.

Kolejny czynnik wskazywany jako determinanta pomyślności procesu oraz funkcjonowania systemowego zarządzania jakością to zarządzanie jakością dostaw oraz dostawców. Dostawcy są wskazywani jako element otoczenia organizacji. Według S. Zapłaty jest to czynnik wewnętrzny, na który organizacja ma wpływ, a zagadnienia dotyczące wymagań z pkt.7.4. normy ISO 9001:2009 i ich spełnienie jest wynikiem wewnętrznych decyzji i przyjęcia własnych procedur postępowania.

Czynnikiem zawierającym najwięcej kategorii uszczegóławiających jest obszar Proces Zarządzania. Związane jest to z zagadnieniem podejścia procesowego zalecanego w normie ISO oraz koniecznością tworzenia procedur, w tym udokumentowanych. Obszar ten związany jest z wieloma aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa od samego sposobu postępowania, czyli procedur, poprzez środowisko pracy, zagadnienia techniczne i technologiczne po zarządzanie relacjami z klientami.

Dane dotyczące jakości oraz raportowanie są kolejnym czynnikiem identyfikowanym w badaniach określających zagadnienia krytyczne dla sprawnego funkcjonowania SZJ. Odnosząc to do wymagań normy ISO, można wskazać na trzy punkty. Pierwszy to komunikacja wewnętrzna w kwestii raportowania i prezentacji rezultatów działań. Drugi związany jest z monitorowaniem i dokonywaniem pomiarów, co dotyczy pozyskiwania informacji na temat funkcjonowania i skuteczności SZJ. Ostatni element jest związany z analizą danych, co

dotyczy wymagań związanych w pkt. 8.4. normy ISO. Dane dotyczące jakości określono tu jako miarę sukcesu zarządzania jakością lub wskaźnik rezultatów.

Ostatni obszar nazwany został Relacje Pracownicze, a odnosząc ten czynnik do wymagań zawartych w normie ISO, można wskazać na zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi pkt. 6.2. oraz elementy środowiska pracy.

Warto podkreślić, że identyfikowane w literaturze wewnętrzne czynniki w zarządzaniu jakością są uniwersalne, tzn. występują w organizacjach niezależnie od ich wielkości oraz usytuowania geograficznego. Uniwersalność czynników jest naturalna z uwagi na rozpatrywanie czynników wewnętrznych, występujących w każdej organizacji, które w swojej budowie i potrzebnych do funkcjonowania zasobach są do siebie podobne. Jednocześnie rozpatrywanie czynników wewnętrznych w kontekście zarządzania jakością związane jest z celem systemowego podejścia do jakości, zagwarantowaniem powtarzalności procesów w celu zapewnienia jakości, zarówno technicznej, jak i organizacyjnej.

**Korzyści wynikające z wdrożonego SZJ**

Sam system zarządzania jakością nie rozwiąże wszystkich problemów jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki. Jest jednak narzędziem, które właściwie stosowane, pozwoli firmie efektywnie rozwijać się. Niewłaściwie wdrożony system będzie ciężarem, czystą biurokracją niezrozumiałą dla wszystkich pracowników.

Samo wdrożenie systemu zarządzania jakością nie spowoduje automatycznie zwiększenia sprzedaży czy zysku z dnia na dzień, ale wykorzystując jego mechanizmy doskonalenia, powinien w konsekwencji w pewnym okresie czasu do tego doprowadzić. Szacuje się, że w Polsce jest około 14 tys. certyfikowanych firm, co i tak nie jest dużą liczbą (np. w Niemczech ponad 110 tys., w Wielkiej Brytanii 190 tys.). Podstawową sprawą jest fakt, że klienci i współpracujące firmy poszukują zaufania, które może zapewnić organizacja pracująca w efektywnym systemie zarządzania.

Prócz tego wymogu zewnętrznego jest szereg wewnętrznych, bezpośrednich korzyści dla firmy wprowadzającej:

- możliwość konkurowania na tych samych zasadach co większe organizacje (np. zdolność do składania ofert czy kalkulacji cenowych),
- doskonalenie funkcjonowania firmy i jej produktywności,
- większa koncentracja na celach firmy i oczekiwaniach klientów,

- osiągnięcie i utrzymanie jakości wyrobów i usług po to, żeby spełniały wymagania klientów i ich domniemane potrzeby,
- dostarczenie klientom i potencjalnym klientom dowodu na to, co dla nich może zrobić firma,
- uzyskanie certyfikacji,
- stawianie przed pracownikami jasnych celów i monitorowanie ich realizacji,
- zwiększenie skuteczności wykorzystania zasobów organizacji,
- optymalizację, z upływem czasu, procesów zachodzących w firmie,
- zmniejszenie liczby reklamacji,
- klarowny podział obowiązków wśród pracowników.

Argumenty te przekonują o celowości podjęcia prac nad wdrożeniem SZJ i działań zmierzających do uzyskania certyfikatu. Trzeba jednak podkreślić, że przedsięwzięcie jest bardzo kosztowne i czasochłonne. Koszty w dużej mierze zależą od poziomu zorganizowania przedsiębiorstwa i stosowanego systemu wspomagania jakości. W organizacji skierowanej na spełnianie oczekiwań klienta koszty wdrożenia systemu opartego na ISO 9001 będą porównywalnie niższe i w najlepszym układzie można ograniczyć je do kosztów uzyskania certyfikatu. Na koszty wdrożenia i utrzymania systemu składają się koszt procesu certyfikacji, zatrudnienia doradców, koszty dostosowania organizacji do wymogów normy. Budowanie systemu jest inwestycją, której efektywność zależy w dużej mierze od samego przedsiębiorstwa. Dlatego koszty wdrożenia są konieczne, jeżeli organizacja chce spełniać oczekiwania klienta oraz skutecznie i efektywnie prowadzić działalność.

**Badanie istotności wdrożenia ISO**

Badanie zostało przeprowadzone w pierwszym kwartale 2010 roku wśród 509 firm z całej Polski, które w ciągu ostatnich 15 lat wdrożyły ISO 9001[3]. Portal badań internetowych PB Online przebadał firmy z wielu branż, o różnej wielkości zatrudnienia i przychodach.

Mimo takiego zróżnicowania większość firm (87%) wyraziła opinię, że opłaciło się im wdrożyć ISO 9001. Zaledwie 4,1% przebadanych uważa, że wdrożenie ISO nie przyniosło oczekiwanych korzyści.

Jako powody podjęcia decyzji o wdrożeniu ISO 9001 badani wymieniali najczęściej potrzebę dostosowania się do wymagań i oczekiwań klientów, chęć

[3] *Czy warto wdrażać ISO 9001?*, http://www.wiedzadlafirm.pl/articles/artyku%C5%82-czy-warto-wdrazac-iso-9001 (30.04.2011).

podniesienia jakości produktów, usług i prestiżu firmy oraz usprawnienia zarządzania firmą. Pozytywnie wdrożenie systemu oceniły firmy z branży przemysłowej i usług ochrony zdrowia. Jak się okazuje, im wyższe przychody, większa liczba pracowników oraz dłuższy okres funkcjonowania firmy, tym opłacalność wdrożenia ISO 9001 oceniana jest lepiej. Na pytanie, który z wymiarów funkcjonowania systemu jest według respondentów najbardziej przydatny w praktyce, najczęściej wskazywano na zarządzanie zasobami oraz pomiar, analizę i doskonalenie.

Są również minusy, a więc zwiększenie biurokracji, wzrost kosztów jednostkowych czy zmniejszenie wydajności pracy. Minusy dostrzega jednak tylko 15% respondentów.

Jak wynika z badania, powodem wystąpienia negatywnych skutków wdrożenia ISO 9001 jest długość przygotowywania się do audytu certyfikującego. Najwięcej ujemnych następstw zaobserwowano zatem wśród badanych, którzy wdrażali ISO ponad dwa lata. U niemal 80% firm proces wdrażania ISO zajął jednak mniej niż 12 miesięcy. Czas wdrażania systemu zależy z kolei od stopnia trudności, na jakie natrafiano w czasie jego wdrażania. Do najczęściej napotykanych problemów badani zaliczyli opór pracowników wobec procesu wdrożenia oraz nadmiar procedur, instrukcji i formularzy. Warto zauważyć, że wraz ze wzrostem liczby zatrudnianych pracowników, a także wyższym przychodem firmy znacząco wzrasta prawdopodobieństwo napotkania problemów.

Jednak jak już było wspomniane, im firma większa, tym jest bardziej zadowolona z efektów wdrożenia ISO 9001. Okazuje się więc, że okres, jaki firma potrzebowała na przygotowanie się do audytu certyfikującego system, nie miał wpływu na ocenę opłacalności tego przedsięwzięcia. Tych, którzy rozważają wdrożenie ISO 9001, ucieszy fakt, że niemal połowa badanych zadeklarowała bezproblemowy proces wdrażania ISO, a kłopoty zgłosiło jedynie 35% respondentów.

Posiadanie Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z normą ISO 9001 stało się standardem wielu przedsiębiorstw, które chcą zapewnić sobie i swoim klientom stałą poprawę jakości produkowanych wyrobów. SZJ umożliwia prowadzenie efektywnej i skutecznej działalności biznesowej w celu umocnienia swojej pozycji rynkowej oraz dostosowania się do zmieniających warunków rynkowych. SZJ ISO 9001 są najbardziej rozpowszechnionymi na świecie, praktycznie w każdej gałęzi gospodarki. Polska ma jednak w tej dziedzinie jeszcze wiele do zrobienia. Zaledwie kilka tysięcy polskich przedsiębiorstw posiada

certyfikaty ISO 9001, podczas gdy w Niemczech, Francji czy Wielkiej Brytanii takie certyfikaty mają setki tysięcy firm.

W celu rozszerzenia działalności na cały rynek krajowy niezbędna jest wiarygodność firmy. Potwierdzenie certyfikatem Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 na pewno będzie pomocne. Stanowi wyróżnik konkurencyjny, który pomoże każdej firmie rozszerzyć zasięg działalności. W działalności o zasięgu międzynarodowym w większości przypadków ISO 9001 jest koniecznością, taki certyfikat posiada około miliona organizacji na świecie.

Podstawą wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością jest interpretacja procesów przebiegających w organizacji. Liczba i złożoność procesów przekłada się na nakład pracy konieczny do wdrożenia systemu oraz czas trwania audytu certyfikującego. Firma powinna wykazać zdolność ciągłego dostarczania produktu spełniającego oczekiwania klienta. Czas i koszt uzyskania certyfikatu może być znacznie krótszy, gdy przedsiębiorstwo nie posiada rozbudowanych procesów.

Norma ISO 9001 wymaga, aby organizacja opracowała i wdrożyła między innymi procedurę nadzoru nad dokumentami. Jest ona przydatna z praktycznego punktu widzenia, określa numerację dla stosowanych formularzy, zatwierdzających, sprawdzających oraz czas archiwizowania poszczególnych dokumentów. Obok procedury nadzoru nad dokumentami norma ISO 9001 wymaga również opracowania i wdrożenia procedur: nadzoru nad zapisami, nadzoru nad niezgodnościami, audytów wewnętrznych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz procedur operacyjnych pozwalających nadzorować realizowane zadania.

Sporządzanie takich procedur czy zapisów może wydawać się uciążliwe. Jednak formalizowanie działań powoduje ich usystematyzowanie i wpływa pozytywnie na powtarzalność postępowania. Pozwala także minimalizować błędy. Dokumentowanie procedur postępowania może być uciążliwe z uwagi na tworzenie dokumentów oraz ich nadzorowanie, ale z drugiej strony dokumentacja wprowadza porządek w organizacji. Prof. Lesław Wasilewski napisał, że „zarządzanie jakością to mozaika podejść, metod i doświadczeń, mieszanina paradygmatów, sporo truizmów, lecz również trochę wybiegających w przyszłość wizji i hipotez – słowem wielkie bogactwo i spory chaos”[4], i trudno się z nim nie zgodzić.

[4] J.M. Myszewski, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, WAiP, Warszawa 2009, s. 13.

## Podsumowanie

Najważniejsze korzyści, jakie obserwują firmy po wprowadzeniu normy ISO 9001, to podniesienie prestiżu przedsiębiorstwa, usprawnienie obiegu dokumentów, poprawa jakości usług, komunikacji wewnętrznej i kontaktów z kontrahentami biznesowymi.

Negatywne spojrzenie na funkcjonowanie systemu zarządzania jakością i jego przydatność w działalności gospodarczej spowodowane jest najczęściej:

- błędną interpretacją wymagań zawartych w normie ISO 9001,
- trudnościami w szacowaniu efektów finansowych funkcjonowania SZJ.
- występowaniem barier w bieżącym funkcjonowaniu SZJ.

Do głównych wad certyfikowanego systemu SZJ zalicza się: dużą pracochłonność, wysokie koszty certyfikacji oraz nadmierną formalizację procesów związanych z tworzeniem sztywnych procedur.

## NEW APPROACH TO THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ISO 9001: 2009 STANDARD

### Summary

The reason for the introduction of QMS is also striving to facilitate cooperation with other organizations, particularly from having implemented a quality management system. Normative, on the basis of which the most developed systems of quality management, define a standard for the functioning of the organization. The key to proper formulation, implementation and use of QMS (Quality Management System) is to understand, and then translating the needs of your organization's content contained in the individual requirements of the standard. In standard ISO 9001: 2009 provides a set of requirements governing the ability of organizations to deliver products that meet the requirements of customers. Is the only standard expection to certification QMS.