

mgr inż. Anna Krawczuk*

Katedra Eksploatacji Maszyn i Zarządzania Procesami Produkcyjnymi
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Wdrażanie systemu zarządzania jakością wg ISO 9001

Implementation an ISO 9001 Quality Management System

Streszczenie: Firma, aby utrzymać swoją pozycję na rynku i nie ulec konkurencji, musi dbać o klientów, oferując produkty i usługi, które spełniają ich oczekiwania. Jakość jest ważnym elementem w zdobywaniu zaufania klientów. Ten artykuł przedstawia procedurę wdrażania systemu zarządzania jakością. W dzisiejszych czasach wiele firm decyduje się na wdrożenie systemu zarządzania jakością i aby wesprzeć działania przedsiębiorstw, przedstawiono krok po kroku schemat skutecznego wdrożenia system zarządzania jakością ISO 9001 i korzyści wynikające z jego stosowania. Zwrócono również uwagę na najważniejsze etapy, które decydują o sukcesie wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: ISO 9001; system zarządzania jakością, certyfikacja

Abstract: The company to maintain its market position without succumbing to the competition must take care of customers by offering products and services that meet their expectations. The quality is an important element in gaining the trust of customers. This article concerns implementation procedure scheme of the quality management system. Scheme presented due to the fact that nowadays many companies decide to implement the quality management system. In the article there are presented step-by-step how effectively implement an ISO 9001 quality management system and benefits that can reach the company. Attention was also paid to the most important steps that determine the success of the implementation and functioning of the quality management system.

Keywords: ISO 9001, quality management system, certification

Wstęp

Obecnie, w czasie ciągle rosnącej konkurencji, przedsiębiorstwa muszą dbać o klientów i oferować produkty, które spełniają ich oczekiwania¹. Zła jakość generuje koszty i powoduje utratę zaufania klientów². Dlatego tak ważnym elementem w pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów jest jakość produktów³. Uzyskanie certyfikatu jakości i zbudowanie systemu zarządzania jakością jest szan-

* Adres do korespondencji: Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, ul. Głęboka 28, 20-612 Lublin, e-mail: anna.krawczuk@up.lublin.pl

¹ R. Kolmana, P. Grudowski, A. Meller, J. Preihs, *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Gdynia 1996, s. 9-12.

² J. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, London 2000, s. 2.

³ K. Korzyńska, *Zarządzanie relacjami z klientem w organizacjach posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny ze standardem ISO 9001*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 47/2011, s. 327.

są na zdobycie nowych klientów i poszerzenie rynku zbytu⁴. Takie organizacje są również lepiej postrzegane na rynku i mają większe szanse podczas przetargów na realizację dużych zamówień⁵.

Przedsiębiorstwa, które wdrażają systemy jakości, decydują się na to z różnych przyczyn, które w znacznej mierze zależą zarówno od specyfiki, jak i branży czy rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Firmy zainspirowane sukcesami i korzyściami ekonomicznymi, jakie odnosiły pierwsze przedsiębiorstwa wdrażające systemy zarządzania jakością, coraz intensywniej zaczęły interesować się korzyściami z funkcjonowania takiego systemu. Główną przyczyną wprowadzania systemu ISO 9001 były i nadal są korzyści ekonomiczne, jakie można osiągnąć poprzez usprawnienie organizacji i działań przedsiębiorstwa⁶. Obecnie można wyróżnić wiele innych zalet z wprowadzenia i funkcjonowania systemu, do których możemy zaliczyć⁷:

- zmniejszenie kosztów braków,
- zmniejszenie kosztów kontroli jakości,
- lepsze kontakty z klientami i dostawcami,
- większe zaufanie ze strony klientów,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- efektywniejsze zarządzanie zasobami materialnymi,
- lepszą organizację pracy,
- poprawienie i ujednoczenie obiegu dokumentacji,
- podniesienie morale pracowników.

Należy zauważyć, że samo zdobycie certyfikatu nie jest elementem pozwalającym na utrzymanie się na rynku w dłuższym okresie. Aby osiągnąć pełny sukces, należy zrozumieć ideę systemu jakości.

Wdrażanie ISO 9001

System zarządzania jakością oparty na normie ISO 9001 dotyczy zarządzania organizacją i jej działaniami. Niezależnie od profilu działalności system ten może funkcjonować w każdym przedsiębiorstwie, którego celem jest zaspokajanie potrzeb klientów. Należy jednak pamiętać, że nie w każdej firmie proces ten będzie przebiegał w jednakowy sposób, a na efektywność wdrożenia systemu zarządzania jakością wpływa aktualny poziom zarządzania w danej organizacji oraz zaangażowanie wszystkich pracowników. Oczywiście z wdrożeniem systemu wiąże się konieczność poniesienia określonych nakładów. Organizacje z chęci ograniczenia kosztów decydują się na zmniejszenie ilości szkoleń lub na zaangażowanie konsultantów w proces tworzenia dokumentacji systemowej. Podejmując decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania, należy uświadomić wszystkim pracownikom celowość tego działania. Niedoinformowanie pracowni-

⁴ T. Sikora, *Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000*, Kraków 2005, s. 7, 45.

⁵ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 12.

⁶ J. Kowalczyk, A. Jabłoński, S. Wawak, *Poradnik wdrażania systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001*, <http://humanms.eu/images/stories/Artykuy/Poradnik_ISO_9001.pdf>, 14.10.2014 s. 6, 11, 38-39, 27-29, 30.

⁷ H. Wyřębek, *Uwarunkowania procesu wdrażania systemu zarządzania jakością wg ISO 9001 na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie nr 13 (86), 2010, s. 127-139.

ków może skutkować ich negatywnym nastawieniem oraz obniżyć ich morale. Należy również zastanowić się nad przerzuceniem pracy na konsultanta. Dokumentacja przez niego opracowana może okazać się niedopasowana do organizacji, do charakteru jej działalności lub po prostu zbędna, obniżająca wydajność pracy.

Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością zgodnie z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9000:2008 kończy się uzyskaniem certyfikatu, ale aby mówić o pełnym sukcesie, cały proces powinien być przemyślany i zaplanowany od początku do końca⁸. Każda organizacja, zależnie od swojej specyfiki, ustala swój szczegółowy plan pracy przy wdrożeniu. Jednak można wskazać pewne etapy postępowania, które będą przydatne przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu i pomogą sprawnie i efektywnie przeprowadzić ten proces⁹.

Audyt wstępny

Podczas podejmowania decyzji o wdrożeniu Systemu Zarządzania Jakością bardzo pomocne jest przeprowadzenie audytu wstępnego, podczas którego sprawdzane są wszystkie obszary firmy pod kątem spełnienia wymagań normy. Raport z wykonania audytu daje informacje o zakresie prac wdrożeniowych oraz pomaga określić, jakie prace firma może wykonać sama, a jakie należy powierzyć firmie konsultingowej¹⁰. Powinny tam znaleźć się informacje na temat:

- funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością – czy w organizacji zastosowano podejście procesowe wymagane przez normę ISO 9001. Istotne jest również określenie działających już w przedsiębiorstwie instrumentów, które pomogą w doskonaleniu systemu;
- odpowiedzialności kierownictwa, ich zaangażowania w obecnie istniejący system. Są to elementy, które w istotny sposób warunkują powodzenie prac wdrożeniowych. Wymagania odnośnie do Najwyższego Kierownictwa opisano w dalszej części;
- zarządzania zasobami, określenia możliwości wykorzystania funkcjonujących zasobów podczas procesu wdrożenia i funkcjonowania organizacji;
- realizacji wyrobu/usługi ze wskazaniem działań identyfikacyjnych wyrób/usługę klienta oraz zasad postępowania z własnością powierzoną przez klienta;
- pomiarów, analiz i doskonalenia dający obraz funkcjonowania systemu.

Audyt wstępny może być traktowany jako pierwszy etap procesu wdrażania lub jako pomoc przy podjęciu decyzji o wdrażaniu systemu. Jednak bez względu na przyczynę przeprowadzania audytu jego głównym celem jest wskazanie obszarów niezgodności z normą. W przypadku korzystania z pomocy konsultantów przy wdrożeniu, audyt wstępny jest pewnego rodzaju rozpoznaniem organizacji, stosowanych regulacji, dokumentów, zapisów oraz kultury organizacyjnej. Na tej podstawie będzie można wskazać rozbieżności między wymaganiami normy a stanem faktycznym organizacji oraz zidentyfikować procesy reali-

⁸ K. Czupryński, *Schematy wdrażania Systemu Zarządzania ISO*, 2014, 14.10.2014, s. 2, 5, 17-18. <http://www.aqme.pl/resources/uploads/files/full-res/Schematy_wdrazania.pdf>.

⁹ K. Czupryński, *Wdrażanie Systemu Zarządzania ISO – podstawowe informacje*, 2014, <http://www.aqme.pl/resources/uploads/files/full-res/Wdrazanie_systemu_ISO.pdf>, 14.10.2014, s. 2, 4, 5.

¹⁰ O. Głogowski, B. Malinowski, *Poradnik. Krok po kroku, jak wdrożyć system zarządzania procesami wg ISO 9001 i uniknąć najczęstszych błędów*, Warszawa 2010, s. 15, 16, 37.

zowane przez przedsiębiorstwo i ich wzajemne powiązania. Podczas przeprowadzania audytu wstępnego zostają również określone odpowiedzialności i uprawnienia pracowników oraz potrzeby odnośnie do stworzenia dokumentacji niezbędnej do sprawnego wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Dobrze określony punkt startowy jest kluczem do sukcesu¹¹.

Określenie roli Najwyższego Kierownictwa przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością

Najwyższe Kierownictwo, według wymagań normy, musi być zaangażowane w tworzenie, wdrażanie i ciągłe doskonalenie systemu. Do zadań Najwyższego Kierownictwa należy¹²:

- komunikowanie podczas narad znaczenia spełnienia wymagań klienta oraz wymagań ustawowych i przepisów,
- powołanie Przedstawiciela ds. Systemu Zarządzania,
- opracowanie Polityki Jakości, która jest podstawą do wyznaczenia i przeglądów celów jakościowych,
- wyznaczenie celów dotyczących jakości,
- przeprowadzanie przeglądu systemu zarządzania (raz lub dwa razy w roku),
- zapewnienie zasobów kadrowych, technicznych i finansowych.

Biorąc pod uwagę cel działania każdego przedsiębiorstwa, którym jest spełnienie wymagań klientów przez jak najlepszą identyfikację ich potrzeb oraz dostosowanie oferty przedsiębiorstwa, pierwszym zadaniem Najwyższego Kierownictwa jest określenie klientów organizacji, a wszystkie działania powinny być skoncentrowane na podnoszeniu zadowolenia i spełnienia oczekiwań klientów. Aktywne zaangażowanie kierownictwa na każdym etapie jest niezbędnym elementem wdrożenia, utrzymania skutecznego i efektywnego systemu zarządzania jakością.

Wybór Przedstawiciela Kierownictwa ds. Systemu Zarządzania oraz powołanie zespołu ds. opracowania systemu jakości

Pełnomocnik powoływany jest przez Najwyższe Kierownictwo za pomocą zarządzenia lub innego równoważnego dokumentu po to, aby poprawić skuteczność i efektywność działania i doskonalenia systemu zarządzania. Pełnomocnik wybierany jest spośród Najwyższego Kierownictwa i podlega bezpośrednio prezesowi lub dyrektorowi organizacji. Osoba z wewnątrz organizacji lepiej zna strukturę działania przedsiębiorstwa oraz wzbudza zaufanie pracowników. Do podstawowych zadań Przedstawiciela Kierownictwa należy:

- ustanowienie, wdrożenie i utrzymanie procesów systemu zarządzania jakością,
- przedstawienie Najwyższemu Kierownictwu raportów z funkcjonowania systemu oraz potrzeb jego doskonalenia,
- uświadamianie pracownikom organizacji, jak ważne są wymagania klienta, realizacja tych wymagań oraz wzrost zadowolenia klienta.

¹¹ S. Ziółkowski, *Systemy zarządzania jakością w małych i średnich firmach ISO 9001*, WNT, Warszawa 2007, s. 15.

¹² PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, s. 23, 25.

Przedstawiciel Najwyższego Kierownictwa skupia się przede wszystkim na nadzorowaniu i organizowaniu działań, których celem jest wdrożenie w organizacji systemu jakości oraz, później, doskonalenie i opieka nad funkcjonowaniem systemu. Osoba wyznaczona na stanowisko Pełnomocnika powinna posiadać talent i umiejętności organizacyjne, a Najwyższe Kierownictwo powinno zapewnić zasoby niezbędne do wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania. W zależności od potrzeb i wielkości organizacji równoległe z wyborem Przedstawiciela Kierownictwa ds. Systemu Zarządzania może zostać powołany zespół ds. opracowania systemu jakości.

Opracowanie harmonogramu wdrożenia systemu zarządzania jakością

Po etapie analizy wstępnej, podczas której określono stopień niezgodności z wymaganiami normy ISO 9001, opracowywany jest harmonogram prac wdrożenia systemu zarządzania. Harmonogram jest narzędziem, które pozwala na monitorowanie stopnia realizacji założonych prac i pokazuje, jakie następne kroki należy podjąć, aby efektywnie wdrożyć system zarządzania jakością. Harmonogram taki powinien być zatwierdzony przez Najwyższe Kierownictwo, a czas realizacji zadań wdrożeniowych będzie zależał od ustalenia, czy w organizacji funkcjonują podstawy zarządzania, które pozwolą na sprawne wprowadzenie systemu zarządzania oraz od wyników audytu wstępnego¹³.

Audyt wstępny, określenie roli Najwyższego Kierownictwa, powołanie Pełnomocnika oraz opracowanie i zatwierdzenie harmonogramu wdrożenia systemu może odbywać się w tym samym czasie, co pozwoli na skrócenie etapu wstępnego i sprawniejsze przejście do prac wdrożeniowych.

Szkolenia

Wysoka jakość wymaga zaangażowania pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy są świadomi ich aktywnego wpływu na jakość wyrobów lub usług. Aby pracownicy wszystkich szczebli organizacji mogli w jak najlepszy sposób spełniać wymagania norm, muszą odbyć szkolenie wstępne z zakresu wymagań systemu zarządzania jakością. Standardowo w trakcie wdrażania systemu zarządzania jakością przeprowadzane są szkolenia dla zarządu, pełnomocnika, grup roboczych i audytorów.

Pierwszym szkoleniem, które odbywa się na początku wdrożenia, jest szkolenie wstępne, w którym udział bierze zarząd. Podczas tego szkolenia wyjaśniane są podstawowe zasady realizacji projektu wdrożeniowego oraz przekazywane informacje dotyczące harmonogramu prac, wymagań, jakie musi spełniać pełnomocnik, roli, misji, celów i polityki jakości. Podczas szkolenia przygotowywana jest również Polityka Jakości oraz wstępnie identyfikuje się procesy.

Następnie szkolenie odbywa Pełnomocnik wybrany przez Najwyższe Kierownictwo. Podczas szkolenia nabywa on wiedzę na temat podstawowych zasad zarządzania projektem, dokładnie zapoznaje się z wymaganiami normy oraz ćwiczy modele pracy grupowej. Szkolenie Pełnomocnika jest bardzo ważnym

¹³ S. Wawak, *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Gliwice 2007, s. 41, 52-64, 81-83.

etapem, ponieważ jest on osobą nadzorującą wdrażanie i funkcjonowanie systemu i dlatego powinien posiadać największą wiedzę na temat systemu zarządzania jakością spośród wszystkich pracowników.

Dla opisanie procesów w procedurach, identyfikacji i likwidacji niezgodności dokumentacji z normami systemu zarządzania powoływane są grupy robocze. Szkolenie dla grup roboczych odbywa się w dwóch etapach. Podczas pierwszej części przekazywane są niezbędne informacje teoretyczne na temat normy i zasad współpracy z pełnomocnikiem. Druga część oparta jest na praktycznym wykorzystaniu nabytej wiedzy do opracowania wstępnej wersji dokumentacji systemowej.

Cykl szkoleń w czasie wdrożenia kończy się szkoleniem dla audytorów wewnętrznych i zazwyczaj odbywa się po zakończeniu pisania dokumentacji. Audytorzy wybierani przez pełnomocnika dowiadują się podczas szkolenia teoretycznego i praktycznego, jak przeprowadzać audyty.

Określenie polityki i celów jakości

Polityka Jakości jest podstawowym dokumentem w organizacji, którego zadaniem jest ustanowienie celów i zadań do realizacji oraz stanowi ramy do utrzymania i doskonalenia wyrobów i usług¹⁴. Ma ona również bardzo duże znaczenia dla pracowników, ponieważ wyjaśnia strategię działania firmy, jej misję, cele i zadania oraz określa odpowiedzialność za realizację poszczególnych procesów. Odpowiednio sformułowana polityka jakości poprawia wizerunek organizacji w oczach społeczeństwa i jej wiarygodność, a dla klientów jest swojego rodzaju deklaracją, że oferowane produkty spełniają oczekiwania, a organizacja dąży do spełnienia potrzeb klientów.

Polityka Jakości, opracowana przez Najwyższe Kierownictwo przy udziale osób pracujących w poszczególnych działach, powinna być jasna i zrozumiała dla zainteresowanych stron. Określana jest ona na podstawie oczekiwań i potrzeb klientów oraz mocnych stron firmy. Właściwie określona przygotowana Polityka Jakości definiuje i podkreśla pojęcie jakości dla organizacji, określa, jaka jest rola menadżerów wdrażających politykę oraz wytycza kierunki i metody zarządzania jakością. Polityka Jakości, zapisana w Księdze Jakości, powinna być znana wszystkim pracownikom i podana do publicznej wiadomości. Takie kroki pomogą w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na celach i misji przedsiębiorstwa.

Innym ważnym z punktu widzenia skuteczności działań organizacji elementem, są cele jakości. Powinny one być wyznaczone dla każdego szczebla organizacji i odnosić się do Polityki Jakości. Cele jakości mają do spełnienia następujące funkcje:

- wyznaczają kierunek pracy i są wytycznymi dla pracowników,
- pozwalają poprawiać jakość przez dobre planowanie działań w przyszłości,
- motywują pracowników,
- pomagają w ustaleniu mechanizmu monitorowania, oceny i kontroli.

¹⁴ PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością -- Podstawy i terminologia*, s. 15.

Projektowanie Systemu Zarządzania Jakością

Podczas tego etapu powstają dokumenty systemu, m.in. Księga Jakości i procedury systemowe, które są narzędziami pozwalającymi na kontrolę działania systemu zarządzania jakością. Struktura opracowywanej dokumentacji powinna być dostosowana do struktury organizacyjnej oraz funkcjonalnej przedsiębiorstwa czy konkretnego oddziału. Pozwoli to na zmniejszenie zaangażowania zasobów i skrócenie czasu realizacji etapu projektowania systemu zarządzania jakością.

W skład dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością powinny wchodzić:

- zadeklarowana i udokumentowana Polityka Jakości oraz cele jakościowe,
- Księga Jakości,
- udokumentowane procedury wymagane przez normę (nadzoru nad dokumentacją, nadzoru nad zapisami, audytów wewnętrznych, nadzoru nad wyrobem niezgodnym, działań korygujących, działań zapobiegawczych),
- dokumenty zapewniające skuteczne planowanie, przebieg i nadzorowanie procesów w organizacji,
- zapisy wymagane postanowieniami normy.

Zakres tworzonej dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością zależy od wielkości organizacji, jej działalności, złożoności procesów i ich wzajemnego oddziaływania oraz kompetencji personelu, ale w zależności od potrzeb może zostać rozszerzony o dodatkowe dokumenty.

Wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością

Procedury jako jedne z najważniejszych dokumentów Systemu Zarządzania Jakością powinny zostać dobrze wdrożone. Wiąże się to z faktem, że to na ich podstawie swoje zadania wykonują poszczególne pracownicy. Poprawnie funkcjonujący System Zarządzania Jakością opiera się na skutecznie wprowadzonych i realizowanych zadaniach wynikających z opracowanych procedur. Proces wprowadzania w życie poszczególnych procedur powinien zostać poprzedzony szkoleniami, których celem powinno być przedstawienie celu oraz treści danej procedury wraz ze wskazaniem odpowiedzialności i uprawnień osób wykonujących zadania. Takie szkolenia pomogą pracownikom w zrozumieniu, że wprowadzane zmiany pomogą w lepszej realizacji zadań. Po opracowaniu poszczególnych procedur można je wdrożyć w poszczególnych działach i obszarach firmy na dwa sposoby. Może to odbywać się na zasadzie systematycznego wprowadzania opracowanej dokumentacji lub po opracowaniu całkowitej, pełnej dokumentacji przekazanie jej użytkownikom do realizacji określonego dnia. Pierwsze podejście skraca czas między przekazaniem dokumentacji a przystąpieniem do audytu certyfikacyjnego. Związane jest to z faktem, że już po wprowadzeniu pierwszych dokumentów obszar taki jest objęty audytami wewnętrznymi. Obierając drugie podejście, czas przystąpienia do certyfikacji wydłuża się, ponieważ dopiero po opracowaniu, wdrożeniu i wykazaniu funkcjonowania dokumentacji przez określony czas można przystąpić do certyfikacji.

Po okresie stosowania dokumentacji wprowadzane są ewentualne korekty i przeprowadzane dodatkowe szkolenia. Wdrożenie Systemu Zarządzania Jako-

ścią jest dokumentowane przeprowadzanymi audytami oraz podjętymi po tych audytach działaniami doskonalącymi system oraz realizację poszczególnych procedur.

Audyt wewnętrzny

Audyt jest systematycznym, niezależnym i udokumentowanym badaniem, którego celem jest wskazanie słabych stron systemu jakości oraz określenie działań korygujących i zapobiegawczych. Audyt wewnętrzny, przeprowadzany przed audytem certyfikacyjnym, zweryfikuje, czy zatwierdzone procedury i dokumentacja została prawidłowo wdrożona. W zależności od sytuacji firmy audyt wewnętrzny może przeprowadzić albo powołany Pełnomocnik Zarządu ds. Systemu Zarządzania Jakością, albo, w przypadku, gdy system wdrażany był przy pomocy firmy zewnętrznej, konsultant. Przeprowadzenie audytu przez Pełnomocnika jest najkorzystniejszym wariantem, ponieważ organizacja dokonuje samodzielnej oceny. Audyt wewnętrzny przeprowadza konsultant w przypadku, gdy firma nie dysponuje odpowiednio wykwalifikowanym personelem. Aby audyt rzeczywiście pomógł w doskonaleniu systemu, osoba przeprowadzająca musi posiadać odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Przed audytem certyfikacyjnym można również zlecić wybranej Jednostce Certyfikującej przeprowadzenie dodatkowego audytu sprawdzającego.

Przeglądy systemu zarządzania przez kierownictwo

Przeglądy systemu zarządzania są ostatnim etapem przed złożeniem dokumentów do Jednostki Certyfikującej. Pozwalają na kompleksową ocenę systemu oraz, w przypadku wystąpienia odchyień w funkcjonowaniu systemu, podjęcie działań korygujących. Przeprowadzone przeglądy systemu zarządzania są również podstawą do opracowania planów i harmonogramów doskonalenia systemu.

Certyfikacja systemu zarządzania

Proces certyfikacji ma na celu weryfikację i potwierdzenie spełnienia przez organizację wymogów określonych w normach. Proces certyfikacji można podzielić na następujące etapy:

- zgłoszenie jednostki do certyfikacji,
- ustalenie zakresu, czasu i terminów audytu,
- audyt dokumentacji,
- audyt certyfikujący,
- opracowanie raportu,
- działania korygujące.

Rada Certyfikacji zatwierdza pozytywną rekomendację audytora wewnętrznego, po przeprowadzeniu i zakończeniu audytu certyfikacyjnego. Wydany certyfikat systemów zarządzania ważny jest 3 lata i aby utrzymać jego ważność, trzeba potwierdzić ciągłość stosowania normy podczas audytów przeglądowych przeprowadzanych co roku od daty wydania certyfikatu.

Podsumowanie

Wdrożenie i certyfikowanie systemu przynosi szereg wewnętrznych i zewnętrznych korzyści przedsiębiorstwu. Efektywnie wdrożony i prawidłowo stosowany System Zarządzania Jakością przyczynia się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Firmy posiadające certyfikowany System Zarządzania Jakością cieszą się zaufaniem na rynku krajowym i zagranicznym. Doskonalenie procesów, mimo ponoszonych nakładów pracy i czasu, pozwala na podnoszenie jakości oferowanych produktów lub usług, lepszą współpracę z klientami oraz poprawia wizerunek firmy. Do korzyści zewnętrznych można zaliczyć uporządkowanie struktury, kompetencji, uprawnień, usprawnienie obiegu informacji, redukcja wewnętrznych kosztów jakości, zwiększenie wydajności itp.

Bibliografia

- Czupryński K., *Schematy wdrażania Systemu Zarządzania ISO*, 2014, <http://www.aqme.pl/resources/uploads/files/full-res/Schematy_wdrażania.pdf>, 14.10.2014.
- Czupryński K., *Wdrażanie Systemu Zarządzania ISO – podstawowe informacje*, 2014, <http://www.aqme.pl/resources/uploads/files/full-res/Wdrażanie_systemu_ISO.pdf>, 14.10.2014.
- Kolmana R., Grudowski P., Meller A., Preihs J., *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Gdynia 1996.
- Korzyńska K., *Zarządzanie relacjami z klientem w organizacjach posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny ze standardem ISO 9001*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 47, 2011.
- Kowalczyk J., Jabłoński A., Wawak S., *Poradnik wdrażania systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001*, <http://humanms.eu/images/stories/Artykuly/Poradnik_ISO_9001.pdf>, 14.10.2014.
- Oakland J., *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, London 2000.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*.
- Sikora T., *Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000*, Kraków 2005.
- Wawak S., *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Gliwice 2007.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- Wyřębek H., *Uwarunkowania procesu wdrażania systemu zarządzania jakością wg ISO 9001 na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie nr 13 (86), 2010.
- Ziółkowski S., *Systemy zarządzania jakością w małych i średnich firmach ISO 9001*, WNT, Warszawa 2007.