

Aneta Kasprzyk

Wybrane aspekty funkcjonowania norm ISO serii 9000

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 9, 42-63

2002

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

ANETA KASPRZYK

WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA NORM ISO SERII 9000

WPROWADZENIE

Wymagania gospodarki rynkowej rozwijającej się w naszym kraju, jak również wzmagająca się konkurencja, stawiają przed przedsiębiorstwami konieczność sprostania potrzebom swoich klientów. Rywalizację rynkową wygrywają ci dostawcy, którzy w kompleksowy sposób zaspokajają preferencje i wymagania swych odbiorców.

Przedsiębiorstwa dążące do optymalizacji swojej pozycji konkurencyjnej powinny mieć świadomość konieczności wdrażania i praktykowania zarządzania jakością. Bowiem właśnie jakość stanowi parametr w istotny sposób wpływający na stopień ich konkurencyjności na rynku. Jakość, odnosząca się do wszystkich podsystemów przedsiębiorstwa, stanowi fundamentalny czynnik warunkujący odniesienie przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. Bardzo istotnym wyzwaniem, przed którym stoją aktualnie przedsiębiorstwa, jest program kompleksowego zarządzania jakością, oparty na międzynarodowych normach ISO serii 9000.

Należy nadmienić, że niestety dla części podmiotów gospodarczych jakość oferowanych przez nie dóbr nie stanowi priorytetu w trakcie rywalizacji rynkowej. Poza tym nie dostrzegają i nie dyskontują one korzyści stwarzanych przez certyfikację systemów zarządzania według norm ISO serii 9000. W związku z tym firmy te powinny być świadome zagrożenia w postaci drastycznego pogorszenia swej sytuacji rynkowej. Z kolei w dłuższym horyzoncie czasowym mogą one zostać nawet wyeliminowane z rynku.

Odniesienie przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego zdeterminowane jest bowiem głównie poziomem jakości jego wyrobów czy usług. W obliczu tego faktu szereg firm funkcjonujących w ramach konkurencyjnego rynku, chcąc zdobyć przewagę rynkową wdraża u siebie systemy jakości. Certyfikacja służy głównie udoskonaleniu sfery zarządzania i utrzymaniu stabilnego procesu produkcji. Dzięki niej w łatwiejszy sposób można prowadzić odpowiedni nadzór w przedsiębiorstwie, racjonalnie redukować koszty oraz zatrudniać odpowiednich profesjonalistów. Powyższe

kwestie są bardzo istotne m.in. w ramach jednolitego rynku europejskiego, gdzie funkcjonuje rozwinięta konkurencja. Tak więc polskie przedsiębiorstwa powinny mieć świadomość, że kluczowe znaczenie na rynku będą miały te z nich, które w płynny sposób będą w stanie dostosować się do wymagających realiów rynkowych.

Należy podkreślić rolę partnerów unijnych we wzbudzeniu u rodzimych przedsiębiorców zainteresowania uzyskaniem znaku jakości. Niejednokrotnie bowiem w trakcie negocjacji biznesowych indagowali oni o kwestie wdrożenia systemu zapewnienia jakości u swych polskich partnerów. Nieposiadanie certyfikatu mogło być równoznaczne z zawężeniem kontaktów o charakterze handlowym czy kooperacyjnym. Z kolei legitymowanie się nim stanowi poważny atut w kontekście ekspansji na rynki stawiające najwyższe wymagania.

1. GENEZA POWSTANIA NORM ISO

Skrót ISO pochodzi od The International Organization for Standardization (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna). Warto zauważyć występujący tu brak zależności między oficjalnym tytułem, gdy używany jest on w pełnym brzmieniu, a skróconą formą ISO. Bowiem akronim powinien mieć de facto formę IOS. Należy w tym miejscu mocno zaakcentować, że termin „iso” etymologicznie wywodzi się od greckiego słowa „isos” oznaczającego „równy”. „Iso” jest źródłosłowem przedrostka „iso”, który pojawia się w rozmaitych terminach. Nazwa ISO jest używana powszechnie na świecie na oznaczenie organizacji, w celu uniknięcia funkcjonowaniu wielości akronimów, wynikających z przełożenia nazwy International Organization for Standardization na narodowe języki państw członkowskich (np. IOS w języku angielskim, OIN we francuskim). Tak więc niezależnie od kraju skrót od nazwy Organizacji zawsze ma formę ISO.¹

Ta pozarządowa organizacja zrzeszająca około 140 członków – w tym nasz kraj i posiadająca swą siedzibę w Genewie, powstała w efekcie spotkania przedstawicieli 25 krajów w Londynie w 1946 r. Swą oficjalną działalność zainicjowała 23 lutego 1947 r., zaś pierwszą normę opublikowała w roku 1951. Meritum jej działalności sprowadza się do tworzenia i lansowania międzynarodowych standardów w różnych sferach działalności naukowej, technicznej i ekonomicznej. Rezultaty pracy ISO publikowane są jako International Standards. Do zasług organizacji należy m.in. znormalizowanie: formatu kart telefonicznych i bankowych; systemu jednostek

¹ www.iso.cl

miar (czyli stworzenie tzw. układu SI), co umożliwia ich jednoznaczna interpretację i zastosowanie; opakowań i urządzeń transportowych; wymiarów i kodów filmów fotograficznych; wymiaru papieru, co umożliwia m.in. jego oszczędne wykorzystanie; wkrętów, kluczy i śrub, pozwalające stosowanie zasady zamienności części; czy wreszcie znormalizowanie kodów państw i walut, dzięki czemu ułatwiona została wymiana informacji, transakcje handlowe czy kwestie związane z turystyką.

Wdrażanie standardów ISO odbywa się według następujących zasad:

- konsensusu – opracowanie danego standardu odbywa się w ramach szerokiego gremium złożonego z: przedstawicieli przemysłu, konsumentów, organizacji rządowych, instytutów badawczych, naukowych, laboratoriów badawczych;
- powszechnego stosowania;
- woluntarności – stosowanie norm ma charakter dobrowolny.

Niewątpliwym walorem norm ISO jest fakt, że powstają one niejako w odpowiedzi na potrzeby rynkowe, na bazie międzynarodowego porozumienia w danej dziedzinie. Poza tym przy ich tworzeniu wykorzystywane są opinie najlepszych ekspertów. Powyższe czynniki składają się na ich szerokie stosowanie.²

Takie czynniki jak: dynamiczny rozwój przemysłu i permanentnie zwiększający się stopień technicznego skomplikowania produktów oraz procesów produkcyjnych czy wymagania niezawodności determinowały konieczność przeprowadzania kontroli jakości. Z uwagi na fakt, że kontrole te cechowały się czasochłonnością, wielką dokładnością i potrzebą zaangażowania szerokiego grona pracowników, ewidentne było zwiększanie przez nie kosztów produkcji. Potrzeba zapewnienia jakości dostaw legła u podstaw poszukiwania rozwiązań, które umożliwiłyby eliminację kosztów kontroli z jednej strony, z drugiej zaś gwarantowałyby dostarczenie wyrobu zgodnego ze specyfikacją techniczną.

Obszarem, w którym kwestia zapewnienia jakości dostaw była niezwykle istotna był przemysł zbrojeniowy. Z tego względu pierwsza formalna regulacja odnosząca się do systemów zapewnienia jakości „MIL-Q-9858” pt. „Wymagania Programu Jakości” została ustanowiona przez Departament Obrony USA w 1959 r. Obligowała ona dostawców dla armii do wdrożenia programu jakości, gwarantującego spełnienie ustalonych wymagań we wszystkich stadiach powstawania wyrobu. Znowelizowana w 1969 r. norma została zaakceptowana przez NATO pod symbolem

² M. Wiśniewska, *ISO. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna*, „Problemy Jakości” 1999, nr 4.

„AQAP” (Allied Quality Assurance Publication) jako Norma Przemysłu Obronnego.

Należy podkreślić, że dostawcy produkujący na potrzeby armii rozszerzali z czasem wymogi zapewnienia jakości na swych poddostawców, co determinowało konieczność wprowadzenia systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwach nie powiązanych ze sferą wojskową. Dekada lat 70. charakteryzowała się wdrażaniem rozwiązań dla amerykańskiego przemysłu nuklearnego, następnie farmaceutycznego, motoryzacyjnego, które czerpały z unormowań przyjętych właśnie w przemyśle militarnym.

Na kontynencie europejskim natomiast pierwsze regulacje w tej sferze, stworzone na bazie normy NATO-AQAP, miały swój początek w Wielkiej Brytanii. W konsekwencji sukcesywnych zmian i nowelizacji w 1979 r. opublikowana została trzyczęściowa norma BS 5750, w której zawarte były rozwiązania systemowe do przyjęcia przez przemysł ogólny. Powyższa norma zainspirowana była koncepcjami Normy Przemysłu Obronnego oraz posiadała fakultatywny charakter. W miarę upływu czasu kolejne kraje, zachęczone pozytywnymi aspektami wiążącymi się ze stosowaniem ujednoczonych wymagań w sferze zapewnienia jakości, inicjowały wdrażanie własnych regulacji i norm.

Z uwagi na fakt kreowania wspólnego rynku europejskiego, zachodnie przedsiębiorstwa dostrzegły potrzebę harmonizacji wymagań odnoszących się do budowy i utrzymywania systemów zapewniania jakości. W obliczu powyższej konieczności zainicjowano w 1979 r. prace w tej materii. Na podstawie wniosku wysuniętego przez RFN powołany został Komitet Techniczny TC 176, wchodzący w skład Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej. W roku 1986 ustanowiono międzynarodową normę ISO 8402 – Terminologia Jakości, natomiast w marcu roku 1987 serię norm ISO 9000-9004 – Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości. Powyższe normy były stopniowo wprowadzane przez instytucje normalizacyjne krajów uprzemysłowionych do ogółu norm krajowych.

Europejski Komitet Normalizacyjny (CEN) włączył w listopadzie 1987 r. normy ISO serii 9000 do zbioru norm europejskich jako EN serii 29000. Stały się one jednym z najpoważniejszych stymulatorów rozwoju jednolitego rynku europejskiego. Z kolei w 1991 r. Polski Komitet Normalizacji Miar i Jakości powołał Normalizacyjną Komisję Problemową nr 6 ds. Zapewnienia Jakości. PKNMiJ w 1993 r. zaaprobował i wydał normy z zakresu zarządzania jakością i systemów jakości jako Polskie Normy oznaczone symbolem PN-EN serii 29000.

W początkowym okresie systemami zapewnienia jakości posługiwano się przede wszystkim w organizacjach przemysłowych. Na dalszym etapie poważne zainteresowanie wdrożeniem systemu zapewnienia jakości i le-

gitymowaniem się certyfikatem, czyli formalnym potwierdzeniem, pojawiło się ze strony przedsiębiorstw usługowych (np. banków, towarzystw ubezpieczeniowych, linii lotniczych czy operatorów turystycznych). Uznały one bowiem, że uzyskają dzięki temu przewagę w trakcie rywalizacji rynkowej.

Z uwagi na fakt, że pierwsza edycja norm nie była pozbawiona braków i nie obejmowała całości katalogu kwestii związanych z funkcjonowaniem systemów zapewnienia jakości, pojawiła się konieczność ich nowelizacji i poszerzenia. O ostatniej nowelizacji traktuje dalsza część artykułu. Poza tym z racji, że normy serii 9000 okazały się normami o zbyt generalnym charakterze, zaczęły pojawiać się normy odnoszące się do rozmaitych obszarów gospodarki. Certyfikatami o charakterze branżowym są np. certyfikaty dotyczące sektora motoryzacji (QS 9000 dla producentów amerykańskich, VDA 6.1 dla producentów niemieckich), sektora medycznego (EN 46001) czy telekomunikacji (TL 9000).³

2. RODZINA NORM ISO SERII 9000

Przed nowelizacją z 15 grudnia 2000 r. na strukturę podstawowych norm serii ISO 9000 składały się:

1. Norma ISO 8402 – Terminologia jakości;

Została ona opracowana na bazie istniejących norm i publikacji celem ustalenia terminów i definicji ze sfery jakości jak również wyjaśnienia ich zastosowania. Taki krok był niezbędny w obliczu posiadania przez szereg terminów specjalnych znaczeń i zastosowań, które odbiegały od definicji słownikowych. Poza tym uciążliwy stał się brak ogólnie przyjętych definicji określonych pojęć.

2. Norma ISO 9000 – Wytyczne wyboru i stosowania modelu zapewnienia jakości;

Norma ta pełniła rolę swego rodzaju przewodnika po całej rodzinie norm ISO serii 9000. Jej rolą było wyjaśnianie różnic i korelacji między bazowymi pojęciami odnoszącymi się do sfery zapewnienia jakości. Poza tym prezentowała ona założenia wyboru i stosowania norm międzynarodowych odnoszących się do systemów jakości, które mogły być użyte do celów zarządzania jakością wewnątrz przedsiębiorstwa (wewnętrzne zapewnienie jakości – ISO 9004) oraz do zapewnienia jakości w relacjach zewnętrznych (ISO 9001-9003).

³ S. Płaska, D. Samociuk, *Systemy zapewnienia jakości formułowane przez normy ISO 9000*, Wrocław 1997, s.16-17.

3. Normy ISO 9001 – Model systemu zapewnienia jakości w produkcji, instalowaniu i serwisie;

Normy te stosowane były w sytuacji, gdy nieodzowne było udokumentowanie zdolności zagwarantowania jakości w sferze projektowania, prac rozwojowych, produkcji, instalowania i serwisu. Istotną kwestią stawały się więc działania zapobiegawcze i likwidacja mankamentów występujących we wszystkich fazach życia wyrobu.. Szczególnie ważnym zagadnieniem było wdrażanie profilaktycznych środków przeciw powtórnemu wystąpieniu jakichkolwiek perturbacji.

4. Normy ISO 9002 – Model systemu zapewnienia jakości w produkcji, instalowaniu i serwisie;

Powyższa norma wdrażana była w momencie, gdy potrzebne było udokumentowanie zdolności zapewnienia jakości w obszarze produkcji i instalowania wyrobu według wymagań jakościowych, które odnosiły się do wyrobu i ustalane były w dokumentacji technicznej z zamawiającym. W 1994 r. model ten został wzbogacony o wymagania odnoszące się do serwisu.

5. Norma ISO 9003 – Model systemu zapewnienia jakości w kontroli i badaniach;

Celem tego modelu zapewnienia jakości było zapobieganie występowaniu wad i ich ujawnianie w trakcie kontroli i badań ostatecznych. W 1994 r. nastąpiło wdrożenie wymagań dotyczących takich kwestii jak: przegląd umowy, katalog reguł postępowania z wyrobem dostarczanym przez klienta, działania korygujące i wewnętrzne audyty jakości.

6. Norma ISO 9004-1 – Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości;

Norma ta była przeznaczona do stosowania przez przedsiębiorstwa, którym zależało na doskonaleniu swego wewnętrznego systemu jakości, czyli systemu zarządzania jakością.

Poza normami ISO serii 9000 istnieje norma ISO 14001, odnosząca się do zarządzania jakością poprzez doskonalenie systemu ochrony środowiska i norma PN 18001, która dotyczy zarządzania jakością w drodze poprawy poziomu bezpieczeństwa pracy.

O popularności norm ISO 9000 zadecydowały następujące cechy:

- modelowy charakter – normy definiują de facto jedynie ramy przyszłego systemu jakości, bowiem mówią o celach koniecznych do zrealizowania i określają generalne wymogi odnoszące się do poszczególnych procesów;
- uniwersalizm – stanowiący swego rodzaju konsekwencję modelowego charakteru norm i sprowadzający się do możliwości wdrażania norm w

przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją wyrobów i świadczeniem usług; wywodzących się z różnych branż; funkcjonujących w warunkach kontraktowych (umowa stanowi punkt wyjścia do zainicjowania procesu wytwórczego) i pozakontraktowych;

- kompleksowość – sprowadza się do przedsięwzięcia działań prowadzących do zapewnienia jakości zarówno we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, jak i w trakcie całego cyklu życia wyrobu;
- organizacyjny charakter – przejawia się w tym, że wywierając wpływ na rozmaite dziedziny działalności przedsiębiorstwa, normy determinują np. zrationalizowanie jego struktury czy polepszenie drożności kanałów komunikacyjnych;
- fakultatywność – posiłkowanie się normami ISO i wprowadzenie systemu jakości ma charakter dobrowolny; tym niemniej zdarza się, że firma poddana presji ze strony klientów staje w obliczu konieczności zbudowania systemu jakości;
- powszechność – normy zawdzięczają ją z racji tego, że definiują jednakowe reguły, odnoszące się do budowania i oceny systemów jakości w przedsiębiorstwie;
- dynamiczny charakter – nieodzowne jest ciągłe doskonalenie systemu w celu wyjścia naprzeciw ewoluującym potrzebom klientów i samego przedsiębiorstwa, poza tym same normy są przedmiotem zmian i podlegają adekwatnym do potrzeb nowelizacjom.⁴

Swoistą przepustką do zdobycia silnej pozycji na rynku i co za tym idzie – odniesienia sukcesu rynkowego, stanowi właśnie certyfikacja systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000. Jako najistotniejsze korzyści wiążące się z systemem zarządzania jakością należy sklasyfikować:

- klarowność procesów;
- zogniskowanie uwagi wokół kwestii ważnych dla bezpieczeństwa i jakości wyrobu;
- pozytywny stosunek klienta do wyrobu i przedsiębiorstwa;
- zagwarantowanie permanentnej i powtarzalnej jakości;
- redukcję kosztów związanych z reklamacjami;
- bardziej skuteczne urzeczywistnianie celów firmy;
- zaangażowanie pracowników;
- międzynarodową akceptację systemów certyfikowanych;
- terminowość dostaw.

⁴ S. Płaska, D. Samociuk, *op. cit.*, s. 23-24.

3. NOWELIZACJA NORM ISO SERII 9000

Takie czynniki jak: rosnące wymagania w sferze jakości oraz nasilająca się konkurencja spowodowały wyprzedzenie wymagań norm ISO 9000 z 1994 r. Poza tym pojawiła się presja na zmianę norm, wywołana ich dużą popularnością. Bowiern wdrożenie systemu jakości i jego certyfikacja stały się przedmiotem zabiegów ze strony coraz mniejszych firm – nawet jednoosobowych, dla których struktura dotychczasowych norm była trudno adaptowalna. W obliczu takiego rozwoju sytuacji, Komitet Techniczny ISO/TC 176 opracował normę ISO 9001:2000, jak również propozycje norm obejmujące całą rodzinę norm ISO serii 9000. Nowum polega na tym, że przeniesiono akcent z zapewnienia jakości na zarządzanie jakością. Bowiern nie tylko wyrób bądź usługa mają cieszyć się zaufaniem klienta, ale również firma jako całość i jej styl zarządzania. Zasadnicze różnice między zarządzaniem jakością a systemami jakości sprowadzają się do następujących kwestii:

Tabela 1

Różnice między pojęciami zarządzanie jakością a systemy jakości

Zapewnienie jakości	Zarządzanie jakością
1. Celem jest wykazanie odbiorcy, że przedsiębiorstwo jest władne zrealizować wymagania w sferze jakości	1. Celem jest osiągnięcie wyników związanych z jakością
2. Głównym motorem wdrożenia jest presja klientów (odbiorców) – jest to potrzeba pojawiająca się na zewnątrz przedsiębiorstwa	2. Determinantą wdrożenia jest świadomość kierownictwa oraz konieczność uporządkowania działalności firmy w obszarze jakości – jest to potrzeba mająca swe źródło wewnątrz firmy
3. System ten umożliwia osiągnięcie satysfakcji klientów	3. Zarządzanie jakością pozwala osiągnąć satysfakcję kierownictwa i pracowników
4. Klienci uzyskują zaufanie do jakości oferowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów	4. Kierownictwo i pracownicy uzyskują zaufanie do podejmowanych przez siebie działań
5. Obejmuje działania wywierające bezpośredni wpływ na jakość procesu bądź wyrobu	5. Obejmuje całość działań w przedsiębiorstwie

Źródło: J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Szbierchowska: *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000, s. 68.

Trzy podstawowe normy ISO rodziny 9000 wersja 2000 zostały opublikowane 15 grudnia 2000 r. Od tego momentu wszystkie firmy posiadające certyfikat jakości, zobligowane są do przekształcenia systemu do wymagań nowej normy w terminie do 15 grudnia 2003 r. Po trzech latach okresu przejściowego obowiązywać będzie jedynie norma ISO 9000:2000. W miejsce normy ISO 8402 wprowadzono ISO 9000:2000 „Systemy zarządzania jakością – Podstawowe zasady i słownictwo”. Norma ISO 9001:2000 „Systemy zarządzania jakością – Wymagania” zastąpiła normy ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003. Z kolei zamiast ISO 9004-1 pojawiła się norma ISO 9004:2000 „Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia”.

W związku z koniecznością zareagowania na wymogi nowoczesnego zarządzania, organizacje, które posiadają wdrożony system zapewnienia jakości wg norm ISO 9000, winny zaadaptować go do kryteriów nowej serii norm ISO 9000:2000. Bowiem dla lwiej części organizacji opracowanie i wcielenie w życie systemu zapewnienia jakości według norm ISO 9000 umożliwiło tylko takie kroki jak: uporządkowanie działań, doskonalenie stosowanych dotychczas metod pracy czy sformalizowanie sposobów postępowania.

Tak więc w sferze popularyzowania troski o jakość dotychczasowe normy spełniły swą rolę. Tym niemniej, w przypadku pobudzenia sił przedsiębiorstwa o charakterze prorozwojowym, okazały się niewystarczająco pomocne. W trakcie rynkowej egzystencji niektórych przedsiębiorstw normy te okazały się nawet zbyt krępujące, z kolei inne firmy zużywały zbyt wiele energii na tworzenie zbyt rozbudowanej dokumentacji. Mechanizm ciągłego doskonalenia organizacji, proponowany w ramach nowej normy, był de facto wykorzystywany w nikłym stopniu.

W ramach wprowadzonych zmian jeden model zarządzania jakością zastępuje trzy wcześniejsze modele zapewnienia jakości, które to stanowi jedynie niewielki fragment zarządzania jakością. Konsekwencją tego faktu jest znaczące powiększenie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, objętej systemem zgodnym z nową normą. Wdrażane wcześniej trzy modele systemu były niejednokrotnie stosowane w selektywny sposób, bez głębszego powiązania z działalnością firmy. Nowa norma niesie ze sobą jeden model przeznaczony dla wszystkich przedsiębiorstw, abstrahując od takich parametrów jak: ich wielkość, organizacja czy oferowane przez nie wyroby.⁵

Normy trzeciej edycji mają być instrumentem, dzięki któremu organizacje będą lepiej spełniać wymagania swych klientów. Będą one jednocze-

⁵ K.T. Trzeciński, *Rodzina norm ISO 9000:2000 – wyzwania i nowa szansa*, „Prawo i Gospodarka” 16.02.2001.

śnie kreować system jakości, wydatnie wspomagający zarządzanie biznesem. Zmiany zawarte w normach mają uczynić łatwiejszym ich stosowanie i nieść ze sobą dla wdrażających ich organizacji jak najwięcej pozytywnych aspektów. Meritum modyfikacji i korzyści z nich wypływających sprowadza się do następujących aspektów:

- zredukowanie liczby norm serii ISO 9000;
- wyeksponowanie znaczenia orientacji na klienta i jego zadowolenia, jak również ciągłego doskonalenia;
- umożliwienie połączenia systemu zarządzania jakością z procesami organizacyjnymi;
- zastosowanie podejścia procesowego w miejsce dotychczasowej struktury norm (na którą składało się dwadzieścia komponentów);
- zorientowanie norm na proces zarządzania jakością;
- osiągnięcie najwyższej zgodności z systemem zarządzania środowiskowego, zdefiniowanego w normie ISO 14000;
- zagwarantowanie zwartości między normami ISO 9001 i ISO 9004.⁶
- Znowelizowane normy oparto na fundamencie ośmiu zasad zarządzania jakością:
 - koncentracja na kliencie – meritum tej zasady sprowadza się do poznania i realizowania potrzeb, preferencji klienta, zarówno bieżących jak i tych, które pojawią się w przyszłości, bowiem organizacje zależą od klientów;
 - przywództwo i stałość celów – w tym obszarze istotne jest ustalanie jednolitych celów, kierunku działania i budowanie wewnętrznej struktury organizacji; poza tym powinno ono tworzyć warunki, w których pracownicy mogą w maksymalny sposób angażować się w realizację celów organizacji;
 - rozwój i zaangażowanie ludzi – istotą tego aspektu jest doprowadzenie do stanu pełnego zaangażowania pracowników, który dobrze rokuje pełnemu spożytkowaniu ich zdolności, z ogromną korzyścią dla samej organizacji;
 - podejście procesowe – traktowanie działalności przedsiębiorstwa w kategoriach sieci wzajemnie powiązanych i oddziaływujących na siebie procesów; w sytuacji, gdy zasoby i działania są zarządzane jako proces, zamierzone rezultaty są osiągnięte w bardziej wydajny sposób;
 - podejście systemowe do zarządzania – sedno tej kwestii polega na zdefiniowaniu systemu wzajemnie sprzężonych procesów, bowiem zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie systemem wzajemnie powiąza-

⁶ E. Krodkiewska-Skoczylas, *Normy ISO 9000:2000*, „Prawo i Gospodarka” 20.04.2001.

nych procesów pozytywnie wpływa na sprawność i efektywność osiągnięcia założonych celów;

- ciągłe doskonalenie funkcjonowania systemu – powtarzające się działania, mające na celu zwiększenie zdolności do spełniania wymagań; bycie ciągle lepszym powinno stanowić immanentny cel organizacji; efekt ciągłego doskonalenia możliwy jest dzięki definiowaniu celów (systemu, podstawowych działalności i procesów), parametrów realizacji tych celów i mierzalnych wskaźników; rozwój organizacji uzależniony jest od ciągłej analizy dokonań, formułowania konkluzji i doskonalenia metod;
- rzeczowe podejście do podejmowania decyzji – fundamentem skutecznych decyzji jest logiczna analiza danych i informacji;
- rozwój partnerstwa - relacje z dostawcami powinny mieć charakter obopólnie korzystnych, w obliczu wzajemnego uzależnienia organizacji i jej dostawców;

Wzięcie pod uwagę naczelných zasad według ISO 9000:2000 i podstawowych założeń, dotyczących doskonalenia według ISO 9004:2000 jest de facto jednoznaczne z osiągnięciem szczytu dojrzałości organizacyjnej. W ramach wymagań formułowanych przez normy nowej edycji, zarządzanie jakością jest tożsame z zarządzaniem organizacją. Wdrożenie systemu według ISO 9001:2000 stanowi punkt wyjścia do wprowadzenia w organizacji następnych systemów zarządzania w sferze: bezpieczeństwa i higieny pracy, środowiska, finansów, kosztów, informacji etc.⁷

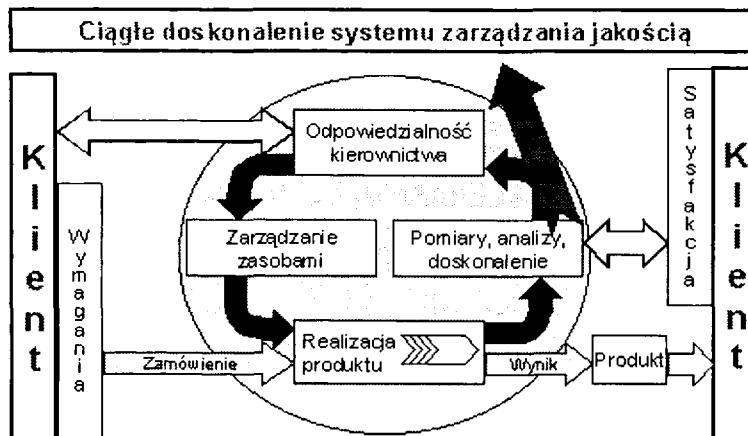
Wymagania wcześniej stosowanej normy odnosiły się przede wszystkim do wewnętrznych procesów organizacji. Pominięta natomiast została sfera badania potrzeb i oczekiwań klientów oraz mierzenia stopnia ich satysfakcji. Nierzadką sytuacją była taka, w której organizacja zdobywała certyfikat, zaś w sferze praktycznej konkretne rezultaty wdrożenia systemu były de facto niezauważalne.

Nowelizacja norm oraz zmiana tytułu normy z systemów zapewnienia jakości na systemy zarządzania jakością, stanowi czytelny sygnał mówiący o potrzebie kompleksowego obejmowania przez system obszarów zarządzania w organizacji. Służyć temu mają dodatkowe instrumenty. W treści rozdziałów normy ISO 9001:2000 zawiera się koncepcja podejścia procesowego. Wiąże się ono z traktowaniem całej działalności przedsiębiorstwa w kategoriach sieci procesów, które są wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie. Dzięki takiej optyce można dokonać kompleksowej oceny przedsiębiorstwa, przydzielić w racjonalny sposób zasoby i osiągać maksimum efektów.

⁷ K. T. Trzciniński, *op. cit.*

W praktyce podejście procesowe oznacza posiadanie przez każdego dyrektora, kierownika, wiedzy na temat rezultatów pracy swego działu i ich wpływu na inne działy. Będąc wyposażonym w taką wiedzę wdraża on następnie zasadę zarządzania przez jakość tzn. ciągłe doskonalenie, co owocuje pozytywnymi konsekwencjami.

Model podejścia procesowego



Źródło: www.sysjak.pl

Przedstawiony model jest graficzną ilustracją zależności między czterema naczelnymi funkcjami podejścia procesowego. Unaocznia on pętlę zarządzania i doskonalenia oraz uzmysławia znaczenie i udział klientów w trakcie funkcjonowania organizacji. Należy wyeksponować, że kluczowym elementem skuteczności systemu zarządzania jakością jest kontakt z klientem w trakcie określania wymagań oraz monitorowania poziomu jego zadowolenia. Można skonstatować, że satysfakcja klienta stanowi miernik jakości systemu. W ramach systemu zarządzania jakością, wprowadzonego w oparciu o normę ISO 9000:2000 klient jest dla organizacji czynnikiem o priorytetowym znaczeniu.

Koniecznym krokiem ze strony przedsiębiorstwa powinna być identyfikacja potrzeb klienta, odpowiednie ich spełnienie, by czuł się on usatysfakcjonowany. Jednym słowem, zarządzanie przedsiębiorstwem powinno ogniskować się na sprzyjaniu satysfakcji i zadowolenia klienta. Nowa norma obliuguje do precyzyjnego określenia i realizowania wymagań klienta. Troską firmy powinna być zdolność do permanentnego dostarczania wyrobów, które są adekwatne do jego potrzeb.

Odpowiedzialność kierownictwa sprowadza się do identyfikowania potrzeb klienta i przekładania ich na język organizacji. Tak więc mamy w tej sytuacji do czynienia z formułowaniem polityki, strategii i celów jakościowych, jak również planowaniem jakości. W ramach zarządzania należy sprecyzować, jakie zasoby ludzkie, finansowe, materialne, informacyjne i inne są niezbędne, by wcielić w życie politykę i cele. W przypadku realizacji wyrobu mamy do czynienia z zarządzaniem procesami, charakteryzowaniem stopnia wpływu procesu na wyrób, jak również kryteriami oraz metodami sterowania samym procesem. Pomiarom i monitorowaniu podlega parametr w postaci zadowolenia klienta, ale także wyroby, procesy i system. Istotne jest również definiowanie zagrożeń i eliminowanie źródeł ich powstania. Duże znaczenie przykładają się także do przeprowadzania analizy danych i formułowania konkluzji, stanowiących podstawę podnoszenia skuteczności systemu.

Niezwykle istotne jest uniemożliwienie wykluczenia ze sfery systemowego zarządzania jakiegokolwiek fragmentu działalności firmy, mającego wpływ na efekt końcowy i klienta. Zignorowanie przez przedsiębiorstwo tych elementów będzie miało poważne konsekwencje w postaci odmowy przyznania certyfikatu przez niezależną jednostkę certyfikującą. Bowiem potrzeby i wymagania klienta, jak również wymogi sformułowane w ramach przepisów prawnych, stanowią priorytetowy czynnik wymagań normy. Wcześniejsze normy były stabilizatorem jakości produktu na pewnym poziomie – tym niemniej nie był on tożsamy z poziomem najwyższym. Niekiedy przedsiębiorstwom wystarczało samo uzyskanie certyfikatu, zaś później nie podejmowały one kroków na rzecz dalszego podnoszenia jakości. Właśnie rodzina norm nowej edycji ma stanowić remedium na takie sytuacje. Wpisane w nie są bowiem mechanizmy samorozwoju firmy. Tak więc dla zachowania certyfikatu nie wystarczy jedynie właściwa realizacja procedur, ale konieczne będzie legitymowanie się podnoszeniem jakości. Niezwykle cenną cechą znowelizowanych norm jest wprężenie wszystkich pracowników w wysiłki na rzecz podnoszenia jakości, ponieważ obligują one do starań o jakość w ramach każdego stanowiska pracy. Ewidentne zaś jest istnienie ścisłej korelacji między stale zwiększającym się poziomem jakości a satysfakcją klienta. Dzięki temu nowe normy przybliżają ich użytkowników do systemu kompleksowego zarządzania przez jakość czyli Total Quality Management (TQM), którego meritum stanowi zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników w realizację strategii i celów organizacji oraz proces ciągłego doskonalenia. Metody TQM wywodzą się z Japonii, gdzie po II wojnie światowej umożliwiły japońskim przedsiębiorstwom wytwarzanie najlepszych produktów na świecie, wytwarzanych po niskich

kosztach. W ramach rynku konsumenta wdrażanie zarządzania przez jakość jest ważnym atutem, wpływającym na zwiększenie szans przedsiębiorstwa na utrzymanie się na nim. Spełnienie wymagań ISO 9001:2000 stanowi właśnie de facto poważny krok w kierunku TQM.

Najistotniejsze komponenty TQM to:

- zorientowanie na klienta i jakość zarządzania firmą;
- opracowanie i zastosowanie strategii jakości;
- zaangażowanie kierownictwa i pracowników za pośrednictwem komunikowania się, kształcenia się, uznania i delegowania kompetencji;
- doskonalenie i redukcja wymiaru czasowego procesów produkcyjnych i administracyjnych;
- udostępnianie zasobów nieodzownych do realizacji założonych celów;
- definiowanie i podwyższanie poziomu zadowolenia klientów oraz pracowników firmy, jak i wzmocnienie wizerunku firmy w oczach opinii publicznej;
- analiza wyników przedsiębiorstwa i wypracowanych wskaźników oraz porównywanie ich z zaprojektowanymi celami.

Warto podkreślić, że metody TQM stały się fundamentalnym komponentem kultury zarządzania w najdynamiczniej rozwijających się krajach świata. Niosą one ze sobą dla organizacji wymierne korzyści – bez nich nierealne jest zwiększenie konkurencyjności, a co za tym idzie utrzymanie się na rynku.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość nie zostało zdefiniowane w ramach nowej normy terminologicznej ISO 9000:2000, bowiem w obliczu wymagań norm nowej edycji zarządzanie jakością oznacza de facto zarządzanie organizacją.⁸

4. WDRAŻANIE SYSTEMU JAKOŚCI

Warunkiem koniecznym do zainicjowania przez przedsiębiorstwo wprowadzenia systemu jakości opartego na normach ISO 9000 jest stworzenie dokumentacji systemowej. Bowiemy normy obligują do udokumentowania systemu za pośrednictwem opracowania księgi jakości oraz procedur, które charakteryzują określone procesy. Z tego względu wdrażanie systemu jakości niejednokrotnie identyfikowane jest z powstawaniem odpowiedniej dokumentacji. Tym niemniej należy mieć na uwadze fakt, że dokumentacja nie jest de facto tożsama z systemem jakości, zaś jej zbudowanie nie jest jednoznaczne z efektywnym zastosowaniem systemu.

⁸ R. Domański, *Systemowe zarządzanie jakością*, „Prawo i Gospodarka” 12.06.2001.

Należy mocno podkreślić, że udokumentowanie systemu jakości w przedsiębiorstwie ma charakter wymogu bezwzględnego, wypływającego z norm serii ISO 9000. Fundamentalnymi dokumentami są: księga jakości, procedury i instrukcje, ukształtowane w formie piramidy.

Na jej szczycie plasuje się księga jakości, będąca dokumentem o priorytetowym znaczeniu i zarazem najbardziej generalnym w zakresie treści. Kwestie jej zawartości i struktury leżą w gestii samego przedsiębiorstwa, ponieważ mają one swe źródło w jego preferencjach i potrzebach. Księga jakości stanowi naczelny dokument przedstawiający system zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie, zgodny z wybraną normą. Z kolei w relacjach zewnętrznych jest swego rodzaju kompendium wiedzy na temat polityki i celów firmy w zakresie jakości. Stanowi ona również potwierdzenie zdolności przedsiębiorstwa w sferze wymagań jakościowych, sformułowanych przez klientów i do oferowania im odpowiednich pod względem jakości wyrobów czy usług.

W ramach poziomu taktycznego w centrum piramidy ulokowane są procedury, rozbudowujące postanowienia księgi i cechujące się większym zaangażowaniem w kwestie szczegółowe. Są one podstawowymi dokumentami prezentującymi w kompleksowy i jednoznaczny sposób kolejne komponenty systemu jakości. Ich zadanie sprowadza się do wcielania w życie polityki kierownictwa w danej sferze, za pośrednictwem realizowania działań zgodnych z zaprojektowanymi wcześniej ustaleniami.

Podstawę piramidy, stanowiącą poziom o charakterze operacyjno-wykonawczym, tworzą instrukcje. Są one dokumentami charakteryzującymi się najwyższym poziomem szczegółowości. Należy nadmienić, że są one dokumentami o charakterze poufnym i z tego względu nie mogą być udostępniane na zewnątrz.

Niezwykle ważną kwestią jest właściwe potraktowanie specyficznych cech danego przedsiębiorstwa, jego celów i potrzeb, by system został wprowadzony w skuteczny sposób. Zwieńczeniem tej fazy pracy jest zazwyczaj uzyskanie certyfikatu. Należy tu jednak mocno zaakcentować, że nie jest to tożsame ze sfinalizowaniem w ramach przedsiębiorstwa przedsięwzięć o charakterze projakościowym. Bowiern meritum systemu stanowi permanentny rozwój i doskonalenie w obliczu zaspokajania dynamicznie przeobrażających się potrzeb i wymagań klientów. Poza tym sam klucz do podnoszenia jakości stanowi nie eliminacja wad, ale kwestia prewencji.

Proces wprowadzania i dokumentowania systemu jakości charakteryzuje się prącochłonnością i dość poważnym rozłożeniem w czasie – przeciętnie oscyluje wokół okresu dwóch lat. Zbudowany jest on z następujących etapów:

– szkolenie kadry kierowniczej;

- wydanie zarządzenia dyrektora o zainicjowaniu prac;
- opracowanie polityki jakości;
- przegląd stanu obecnego;
- opracowanie harmonogramu prac;
- zdefiniowanie procedur i instrukcji;
- opracowanie księgi jakości;
- dokonanie auditów sprawdzających.

Istotne znaczenie mają audyty. Termin „audit” został zaadaptowany na potrzeby jakości na początku lat 70. Norma ISO 8402 definiowała audit jakości jako: „systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki są adekwatne odpowiadają właściwym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów”. Znowelizowane normy przemodelowały jego definicję na: „usystematyzowany, niezależny i udokumentowany proces mający na celu uzyskanie dowodów auditowych i ich obiektywną ocenę względem kryteriów auditu”⁹.

Do przyczyn auditu należą:

- potrzeba wstępnej oceny firmy w przypadku zamiaru zawarcia ewentualnej umowy;
- poświadczenie wdrożenia własnego systemu jakości i stałego spełniania przezeń sprecyzowanych wymagań;
- potwierdzenie w ramach kontraktu, że system jakości firmy jest zastosowany i permanentnie realizuje określone wymagania,
- ocena systemu jakości w relacji do normy systemu jakości.

Rozpatrując kryterium relacji auditor – auditowany, można wyodrębnić audit wewnętrzny i zewnętrzny. W ramach auditu wewnętrznego, dotyczącego własnego systemu jakości, stroną inicjującą jest kierownictwo przedsiębiorstwa. Ten typ auditu stanowi instrument, mający na celu ocenę funkcjonowania systemu jakości, czyli jego zgodności w odniesieniu do norm ISO serii 9000 i skuteczności. Dla firm, które stworzyły system jakości, stosowanie auditu wewnętrznego ma charakter obligatoryjny. Cele auditu wewnętrznego mogą być natury prewencyjnej (umożliwienie oceny sytuacji w danym momencie i podjęcie środków zaradczych w stosunku do ewentualnych niezgodności) i korekcyjnej (umożliwienie lokalizacji i zlikwidowania źródeł zidentyfikowanych niezgodności).

Norma nie precyzuje częstotliwości dokonywania auditów, bowiem jest ona determinowana potrzebami samego przedsiębiorstwa, zamiesz-

⁹ B. Mędrzycka: *Normy serii 9000 w wersji z 2000 r. – Terminologia*, „ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certfikacja. Quality Review” 2001, nr 1.

czonymi w planie auditów bądź też pojawiającymi się w bieżącej działalności. Warto podkreślić, że audit wewnętrzny nie stanowi specjalnego rodzaju kontroli, bowiem jego rola sprowadza się do obiektywnej oceny wcielania w życie ustalonych założeń i zobowiązań. Audit wewnętrzny przeprowadzany jest przez pracowników firmy, którzy są przeszkoleni w odpowiedni sposób.

Należy wyeksponować, że funkcjonuje niepodważalna reguła nieprzeprowadzania auditów przez osoby ponoszące bezpośrednią odpowiedzialność za obszar systemu, który jest poddawany auditowi. Sytuacja przedstawia się w ten sam sposób w przypadku działu, za który auditor ponosi odpowiedzialność osobiście, bądź jego bezpośredni przełożony. Istnieje również możliwość zatrudnienia jako auditorów osób nie rekrutujących się z samego przedsiębiorstwa.

Z kolei w ramach auditu zewnętrznego można wyodrębnić audit tzw. drugiej strony czyli klientowski oraz audit tzw. trzeciej strony czyli certyfikacyjny. W ramach auditu klientowskiego stroną inicjującą jest kierownictwo przedsiębiorstwa, które występuje w roli zamawiającego w odniesieniu do aktualnego bądź potencjalnego dostawcy. Celem tego typu auditu jest upewnienie auditującego, że system jakości strony auditowanej charakteryzuje się skutecznością, czyli dostawca jest w stanie spełnić wymagania, przed którymi stoi. Konsekwencją auditu zewnętrznego jest podjęcie, podtrzymanie bądź też rezygnacja z kontaktów handlowych.

W ramach auditu zewnętrznego – certyfikacyjnego, stroną inicjującą jest auditowany, który chce uzyskać certyfikat poświadczający funkcjonowanie skutecznego systemu jakości. Postępowanie certyfikacyjne odbywa się przed upoważnioną jednostką certyfikacyjną – w naszym kraju jest to m.in. Polskie Centrum Badań Certyfikacyjnych. Należy podkreślić, że ta kategoria auditu charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania, co zdeterminowane jest koniecznością respektowania przepisów prawa i wagą dokumentu, o jaki stara się przedsiębiorstwo.

Audit ten ma charakter dobrowolny – postępowanie inicjowane jest na wniosek auditowanego. Należy w tym miejscu zaakcentować, że jednostka certyfikująca już po zdobyciu przez przedsiębiorstwo certyfikatu zobligowana jest, w ramach stałego nadzoru, do cyklicznego przeprowadzania auditów sprawdzających. Mają one na celu zweryfikowanie, czy system jakości wychodzi naprzeciw stawianym mu wymaganiom oraz cechuje się sprawnością i efektywnością. W szczególnych przypadkach organizacja certyfikująca ma prawo zawiesić bądź nawet cofnąć certyfikat.¹⁰

¹⁰ S. Płaska, D. Samociuk, *op. cit.*, s. 88-91.

5. CERTYFIKACJA SYSTEMÓW JAKOŚCI

Certyfikat potwierdza niejako zaangażowanie przedsiębiorstwa w kwestie racjonalnego kształtowania i utrzymywania poziomu jakości adekwatnego do preferencji klientów. Certyfikat jako formalne uznanie zgodności z wymaganiami stanowi:

- potwierdzenie przez oficjalną instytucję skuteczności systemu jakości;
- poświadczenie możliwości utrzymywania stabilnej jakości;
- fundament zaufania klienta w stosunku do dostawcy;
- warunek dostępu do międzynarodowych rynków na równych szansach z konkurentami.

Silnego zaakcentowania wymaga fakt, że certyfikat ISO nie dotyczy wyrobu. Przedsiębiorstwo dysponujące certyfikatem ISO serii 9000 absolutnie nie może dawać do zrozumienia, że jego wyrób posiada taki certyfikat. Klient stykający się przedsiębiorstwem, posiadającym certyfikat ISO, ma prawo spodziewać się, że otrzyma z jego stron produkty bądź usługi o określonej jakości.

Z punktu widzenia klienta zdobycie przez przedsiębiorstwo certyfikatu w znaczący sposób wpływa na zwiększenie jego wiarygodności oraz systemu jakości. Tak więc certyfikat umożliwia płynniejsze wejście na rynek oraz utrzymanie się na nim – mamy tu niejako do czynienia z marketingowym aspektem funkcjonowania certyfikatu. Zazwyczaj firmom, które dokonały wprowadzenia systemu jakości zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000 zależy, by przedsięwzięcie to zostało poświadczone w drodze uzyskania certyfikatu, wydanego przez bezstronną jednostkę certyfikującą. Certyfikat stanowi bowiem cenny instrument wpływający na podniesienie poziomu konkurencyjności samych przedsiębiorstw, jak i wytwarzanych przez nie wyrobów czy oferowanych usług.

Gwarantuje on niejako, że w danym podmiocie skutecznie funkcjonuje system jakości, wyroby zaś są adekwatne do określonych wymagań. Uważa się, że pozytywne aspekty związane z posiadaniem certyfikatu, już w krótkiej perspektywie czasowej, rekompensują koszty poniesione z tytułu jego uzyskania. Za naczelną czynniki, determinujące zainicjowanie przez przedsiębiorstwo działań dotyczących wdrożenia systemu jakości i zdobycia certyfikatu, uznawane są: swego rodzaju presja ze strony kontrahentów (przede wszystkim zagranicznych) oraz dążenie do poprawienia image'u firmy.

Proces prowadzący do uzyskania przez przedsiębiorstwo certyfikatu norm ISO 9000 i 14000 składa się z następujących faz:

1. rozmowa kwalifikacyjna;
2. ewentualne wypełnienie ankiety dotyczącej firmy w celu dokładnego określenia terminu i harmonogramu wdrażania systemu ISO oraz ceny z tym związanej;
3. podpisanie umowy;
4. rozpoczęcie wdrażania norm serii ISO 9000 lub/ i systemu 14000, zgodnie z założonym harmonogramem;
5. przeprowadzenie tzw. auditów wewnętrznych w każdej fazie aplikowania poszczególnych procedur ISO;
6. prowadzenie szkoleń pracowników o kompleksowym charakterze oraz wyznaczonego pełnomocnika ds. jakości /zarządzania środowiskowego;
7. stworzenie z poszczególnych procedur Księgi jakości / Księgi Zarządzania środowiskowego;
8. przeprowadzenie tzw. auditu systemu jakości;
9. zgłoszenie gotowości firmy do certyfikacji systemu;
10. przekazanie dokumentacji systemu, a po jego weryfikacji przeprowadzenie auditu certyfikującego przez uprawnioną jednostkę certyfikującą;
11. ewentualnie bezpłatne naniesienie poprawek do systemu, wyspecyfikowanych przez jednostkę certyfikującą;
12. nadanie przedsiębiorstwu certyfikatu ISO.

Certyfikaty systemu jakości są wkomponowane w cały proces wytwarzania bądź wykonywania usługi. Stanowią one świadectwo profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem, które z kolei znajduje przełożenie na odpowiednią jakość i powtarzalność wyrobu lub usługi. Jakość bowiem nie jest kwestią przypadku, ale wypadkową zmudnych działań. Dopiero wtedy, dzięki wypracowaniu odpowiednich standardów, można oczekiwać, że do firmy będą wracać nie jej towary, ale klienci. Niezwykle celne jest stwierdzenie Petera Druckera – guru zarządzania, że de facto istnieje tylko jedna definicja biznesu – tworzenie klientów.

W Polsce w połowie lat 90. wyraźnie zarysowała się tendencja w postaci wprowadzania ISO głównie przez duże organizacje. W lwiej części o certyfikaty starały się przedsiębiorstwa, dla których uzyskanie certyfikatu stało się konieczne w ramach kontaktów handlowych z zagranicą. Z kolei w sytuacji, gdy uzyskanie normy zostało uznane za warunek udziału w przetargu, o certyfikat zaczęły zabiegać firmy z branży budowlanej. Wy-

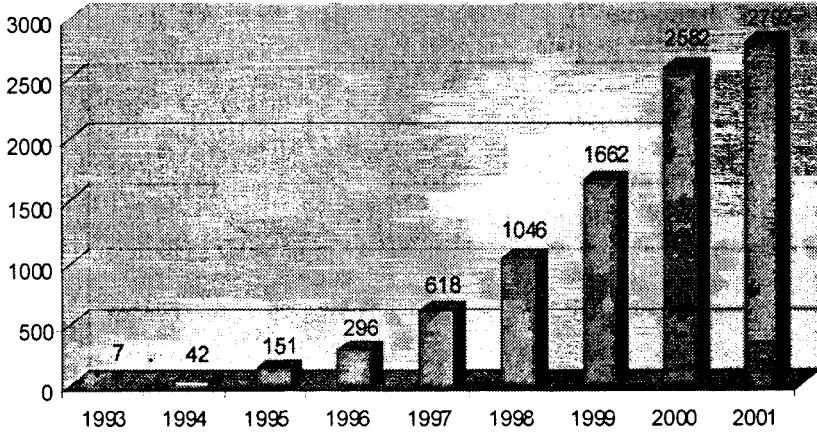
stał tu efekt kaskadowy, jako że duże firmy reprezentujące tę branżę niejako wymogły na swych kooperantach wdrożenie normy. Z uwagi na powyższe trendy można było odnotować zmniejszenie liczby dużych organizacji legitymujących się certyfikatem i wzrost liczby przedsiębiorstw z grona średnich oraz małych. Z biegiem czasu tendencja ta zaczęła się pogłębiać. Warto zaakcentować, że w miejsce spółek akcyjnych, dominujących zdecydowanie w ramach przedsiębiorstw wdrażających ISO, coraz liczniej zaczęły pojawiać się spółki cywilne i z ograniczoną odpowiedzialnością.

Poza tym nowa kategoria klientów firm zajmujących się certyfikacją znalazła swe odzwierciedlenie w sferze rodzaju wystawianych certyfikatów. Na początek ubiegłej dekady do roku 1997 datuje się przewaga certyfikatów wystawianych według normy ISO 9001. Z kolei w 1998 r., z uwagi na ekspansywność sektora małych i średnich przedsiębiorstw, trend ten został przełamany, jako że coraz powszechniejszy stawał się certyfikat ISO 9002. Jednakże z tytułu nowelizacji norm jej miejsce zastąpiła wyłącznie jedna norma ISO 9000:2000.

Rozpatrując kryterium przestrzennego „rozłożenia” firm legitymujących się certyfikatem, należy wyeksponować, że występują one przede wszystkim w dużych miastach wojewódzkich – zdecydowany prym wiodą tutaj: województwo śląskie (510), mazowieckie (507) i wielkopolskie (354). Natomiast na przeciwległym biegunie plasują się: województwo lubuskie, opolskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie i świętokrzyskie. Bowiern łączna liczba certyfikowanych przedsiębiorstw działających na obszarze tych województw wynosi jedynie 277.¹¹

¹¹ P. Madejski, *Coraz więcej jakości*, „Gazeta Wyborcza” 25.09.2001

**Liczba rodzimych przedsiębiorstw posiadających certyfikat
ISO 9000**



Źródło: P. Madejski, *Coraz więcej jakości*, „Gazeta Wyborcza” 25.09.2001.

W kontekście nieodległej perspektywy rywalizowania polskich wyrobów z produktami pochodzącymi z krajów unijnej piętnastki, posiadanie bądź brak certyfikatu może zaważyć na dalszej egzystencji rynkowej wielu przedsiębiorstw. Bowiernie te legitymujące się certyfikatem cieszą się znacznie większym zaufaniem ze strony zagranicznych partnerów niż te, które go jeszcze nie uzyskały. Można wręcz stwierdzić, że każda firma, chcąc pomyślnie funkcjonować na rynku po zjednoczeniu z UE, potrzebuje certyfikatu ISO.

O rosnącej popularności norm ISO niech świadczy fakt, że ubiegają się o niego nie tylko przedsiębiorstwa, ale również m.in. urzędy miasta (certyfikat uzyskały urzędy miasta w Dzierżonowie, Stalowej Woli, Gliwicach, Kwidzynie oraz starostwo Racibórz), szpitale (Szpital św. Zofii w Warszawie jest pierwszą w Polsce placówką zdrowia posiadającą certyfikat ISO), wyższe uczelnie (wydział towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu), piekarnie czy firmy zajmujące się tłumaczeniami. Bowiernie normy ISO serii 9000 nie odnoszą się w bezpośredni sposób do produktów, ale firm – organizacji, wytwarzających wszelkiego typu produkty i usługi.¹²

¹² B. Mleczo, L. Olszański, *Nie tylko w przemyśle*, „Gazeta Wyborcza” 25.09.2001.

ZAKOŃCZENIE

Przed przedsiębiorstwami, które jeszcze nie posiadają wdrożonych i certyfikowanych systemów zarządzania, zgodnych z normami ISO, stoi wyzwanie ich zastosowania. Ich pozytywne aspekty są bowiem niepodważalne i można skonstatować, że legitymowanie się wdrożonymi normami będzie miało cenny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa jako poważnego i kompetentnego partnera handlowego. Wdrożenie systemu zarządzania bazującego na normach ISO w wydatny sposób umożliwia lepszą organizację pracy i wydajniejsze konkurowanie na rynkach. Z tego względu niezwykle istotną kwestią jest, by firmy nie traktowały certyfikatów w sposób instrumentalny – kładąc akcent jedynie na możliwość legitymowania się nimi. Priorytetem powinno być dla nich wdrożenie projakościowego systemu zarządzania. Należy bowiem mieć na uwadze fakt, że uzyskanie certyfikatu ISO to nie tylko kwestia prestiżu, ale przede wszystkim możliwość usprawnienia działalności przedsiębiorstwa w wielu obszarach.