

Dlaczego system zarządzania jakością zgodny z normą 9001:2000 nie działa w organizacji?

# NIE WYSTARCZY SAM CERTYFIKAT

Słyszy się czasami opinie, że firmy posiadające certyfikat ISO normy 9001 nie są lepsze od tych, które go nie mają. Można również spotkać się z wypowiedziami w rodzaju: „oni mają certyfikat, a w ich produktach też trafiają się buble”. Takie stwierdzenia (jeśli pominiemy złośliwości i chęć zdyskredytowania konkurencji) świadczą o nieznajomości zasad systemu jakościowego.

WOJCIECH TOKARSKI

Nikt nie może obiecać, że w firmie posiadającej certyfikat ISO wszystko i zawsze będzie działało prawidłowo. Zakłada się wręcz, że w organizacji, w której najważniejszym zasobem są ludzie, błędy będą powstawały zawsze. Wdrożenie systemu zarządzania jakością (SZJ) gwarantuje jedynie pewne uporządkowanie organizacyjne jednostki oraz zapewnienie, że popełniane błędy są identyfikowane, eliminowane i poprawiane. Po zidentyfikowaniu błędów (w nomenklaturze normy – niezgodności) należy podjąć działania, które zapobiegają ponownemu jego powstaniu. Poza tym system przez pierwsze lata dojrzenia – stopniowo wzrasta świadomość załogi i naturalną kolejną rzeczą powstaje coraz mniej niezgodności, bo sukcesywnie eliminowane są ich przyczyny. Tak dzieje się jednak tylko tam, gdzie system jest prawidłowo wdrożony i utrzymywany. Nie należy tego mylić z samym faktem posiadania certyfikatu.

## ● WYMAGANIA DO CERTYFIKATU

Aby otrzymać certyfikat normy 9001:2000, należy opracować i udokumentować sześć procedur:

- nadzór nad dokumentacją,
- nadzór nad zapisami (dokumenty powstające w trakcie przebiegu procesów),
- audyty wewnętrzne,

- nadzór nad wyrobem niezgodnym,
- działania korygujące,
- działania zapobiegawcze.

Ponadto wymagane jest stosowanie 8 zasad, które mają ułatwić doskonalenie systemu zarządzania jakością [1]:

- orientacja na klienta,
- przywództwo,
- zaangażowanie pracowników,
- podejście procesowe,
- systemowe podejście do zarządzania,
- ciągłe doskonalenie,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- wzajemnie korzystne relacje z dostawcami.

Podejście procesowe oznacza, że należy zidentyfikować zachodzące w przedsiębiorstwie procesy. Z reguły dzieli się je na główne (produkcyjne), pomocnicze i zarządzania. Od kierownictwa norma wymaga ustanowienia:

- polityki jakości,
- celów jakościowych,
- zapewnienia zasobów (finansowych, sprzętowych, ludzkich itp.),
- określenia zakresu odpowiedzialności i uprawnień pracowników,
- ustanowienia zasad komunikacji wewnętrznej i z klientem,
- dbałości o infrastrukturę i środowisko pracy,
- nadzorowania systemu, chociażby poprzez przeprowadzanie przynajmniej raz w roku audytów wewnętrznych i przeglądu zarządzania.

Mocny nacisk jest kładziony na doskonalenie zawodowe pracowników oraz dokonywanie zakupów materiałów i sprzętu potrzebnych do prowadzenia produkcji lub świadczenia usług. Wymagane jest także: ustanowienie zasad identyfikacji i identyfikowalności, dbałość o własność klienta, monitorowanie procesów oraz wyrobu, a także nadzór nad przyrządami do monitorowania i pomiarów. Spełnienie tych wymagań jest absolutnym minimum do otrzymania certyfikatu, natomiast sposób, w jaki SZJ będzie się rozwijał, to zupełnie inna sprawa.

## ● CIĄGŁE DOSKONALENIE

Ważną zasadą SZJ w organizacji jest ciągłe doskonalenie, w którym powinni uczestniczyć bez wyjątku wszyscy pracownicy. Mają oni identyfikować zagrożenia prowadzące do powstania niezgodności lub same niezgodności. Dopiero po doprowadzeniu organizacji do takiej sprawności, iż pracownicy chętnie dzielą się z kierownictwem swoimi wątpliwościami i problemami, podsuwając propozycje zmian na stanowiskach pracy, oraz po spełnieniu wymagań wymienionych w poprzednim rozdziale, można powiedzieć, że system zarządzania jakością działa. Kierownictwo winno mieć świadomość, że najwięcej, często bardzo cennych informacji gromadzi się na stanowiskach pracy. Umożliwienie przepływu tej wiedzy z dołu na szczyble władzy, a zatem skutecznej komunikacji wewnętrznej, powinno być jednym z priorytetów w procesie zarządzania.

System zarządzania jakością jest nakładką na system organizacyjny firmy. Sam w sobie nie stanowi wartości. Błędne jest mniemanie, że wdrożenie systemu zapewni firmie sukces rynkowy. Po certyfikat ISO sięgają firmy dobrze zor-

ganizowane i silnie osadzone w rynku. Niektóre z nich w dużej mierze spełniają już wymagania normy. Ale nawet dla nich wdrożenie systemu łączy się ze znacznym wysiłkiem. Dotyczy to zarówno finansów, jak i zaangażowania załogi. Efekty dobrze wdrożonego systemu jakościowego zaczynają być widoczne dopiero po okresie zakorzenienia i zrozumienia zasad, czyli po dwóch lub nawet trzech latach potrzebnych na zmianę mentalności załogi i kierownictwa. Doskonalenie w ramach SZJ to nigdy niekończący się proces.

## • EFEKTY SZJ MOGĄ SIĘ RÓŻNIC

Certyfikat to świadectwo informujące, że firma stosuje się do wymagań normy. Jest podobny do dyplomu wyższej uczelni, który zaświadcza, że osoba legitymująca się nim posiada pewien zasób wiedzy. Różni się tym, że dyplom, dzięki wprowadzeniu ocen, określa także stopień przyswojenia wiedzy, a certyfikat jest zawsze taki sam.

Na audycie certyfikacyjnym mogą być stwierdzone aż dwie niezgodności i do 8 spostrzeżeń (tzw. mniejsze niezgodności). Niezgodności muszą być usunięte do momentu otrzymania certyfikatu, a na odniesienie się do spostrzeżeń jest cały rok. Ponadto organizacja może podchodzić do audytu certyfikującego kilka razy, aż zostaną usunięte wszystkie niezgodności (wiąże się to tylko z dodatkowymi kosztami, ale bez obawy o odmowę przyznania certyfikatu). Jest to zgodne z jedną z zasad normy 9001, która uznaje, że wszystko, co ludzkie, jest obarczone wadami i że w każdej organizacji błędy zawsze będą się pojawiały. Przyjmuje się, że statystycznie aż 70% podejmowanych decyzji jest wadliwych i dotyczy to bez wyjątku każdej organizacji.

Jak wynika z powyższego wyводу, efekty wdrożenia systemu w firmach mogą różnić się poziomem. Podobnie jest na studiach, gdzie stopień przyswojenia wiedzy zależy nie tylko od zaangażowania osoby, która otrzymała dyplom, ale także od poziomu uczelni.

## • PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Firmy wdrażają SZJ z różnych powodów. Jednym zależy na poprawie organizacji pracy, inne bardziej cenią wymowę marketingową, a jeszcze inne wdrażają system wyłącznie dla certyfikatu. Na podstawie obserwacji praktyków [2] polskie przedsiębiorstwa można podzielić na kilka grup w zależności od podejścia do zarządzania jakością – tab. 1.

Grupa pierwsza jest najliczniejsza i najmniej zainteresowana doskonaleniem systemu. Prawie zawsze wynika to ze sceptycznego nastawienia kierownictwa i chęci pójścia na skróty. Warunkiem koniecznym doskonalenia organizacji i rozwijania systemu jest przekonanie załogi o słuszności działania. Pracownicy, a szczególnie kierownicy średniego szczebla, są na etapie wdrażania nastawieni negatywnie do systemu jakościowego. Zaszczepienie zasad normy powoduje pozbawienie ich „wiedzy tajemnej”, ponieważ organizacja staje się otwarta dla wszystkich pracowników, chociażby poprzez prowadzenie audytów wewnętrznych. Brak pełnego przekonania ze strony kierownictwa o słuszności działania zostanie zawsze wykorzystany przez pracowników do udowodnienia, że system nie wnosi nic poza dodatkową biurokracją.

Aby utrzymać certyfikat, organizacja jest zmuszona do poddania się corocznym audytom sprawdzającym (audyty nadzoru). Jeśli system się rozwija i działa systematycznie przez cały rok, to przygotowanie do audytu nie jest żadnym problemem. Jeśli natomiast system jest martwy, utrzymywany administracyjnie, to audyt nadzoru wymaga dodatkowego wysiłku załogi i nakładów finansowych. Z drugiej strony niefunkcjonujący system nie przynosi wartości dodanej (wzrasta ona stopniowo w firmach, w których system działa prawidłowo). Skutkuje to coraz większym niezadowoleniem kierownictwa i przeważenie po 3 latach (okres odnowienia SZJ) zostaje podjęta decyzja o rezygnacji z certyfikatu. Firma ponosi duże straty finansowe i, jeszcze groźniejsze, straty moralne. Pracownicy, mimo sceptycznego na początku podejścia, bardzo szybko orientują się (szczególnie osoby młode), że wdrożenie nowoczesnych zasad organizacji pracy i zarządzania jest dla nich okazją do zdobycia wiedzy. Widzą głęboki sens stosowania się do zalecanych zasad. Dlatego w końcowych fazach procesu wdrożenia zauważalne jest u tych osób wzrastające zainteresowanie.

Jeśli jednak okaże się, że całe przedsięwzięcie polega tylko na podtrzymaniu certyfikatu i zarząd nie ma zamiaru stosować wdrożonych zasad, wtedy zaangażowanie pracowników spada, i to nie tylko w obszarach SZJ.

W warunkach polskich, jak dotąd, rezygnacja z certyfikatu ISO nie zawsze kończy się klęską przedsiębiorstwa. Warto też wspomnieć o stosowaniu niezbyt uczciwych zabiegów stwarzających wrażenie, że organizacja nadal podtrzymuje wdrożony system, np. nieaktualne już certyfikaty nie są usunięte ze stron WWW.

## • SZJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH GEODEZYJNYCH

Duże firmy geodezyjne w większości powstały w Polsce na początku lat 90. na skutek prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Są to spółki pracownicze, w których właścicielami są przeważnie byli i obecni pracownicy. Niektóre z nich mają nawet kilkudziesięciu współwłaścicieli i ich zarządy nie mają łatwego zadania. Współwłaściciele nie zawsze są zainteresowani rozwojem firmy, częściej – tylko wysoką dywidendą. Bywa, że załoga pamięta jeszcze dawne czasy przedsiębiorstwa państwowego i tak je nadal traktuje. Praca trwa od 7 do 15, a później nikt nie jest zainteresowany firmą, bo każdy liczy na dodatkowy dochód w ramach własnych uprawnień. W takiej sytuacji przy dobrze wdrożonym SZJ winny zadziałać mechanizmy pomocne kierownictwu w procesie zarządzania.

Jak system działa w praktyce, nie dowiemy się, ponieważ firmy utrzymują to w tajemnicy. Natomiast na podstawie informacji udostępnionych na stronach internetowych można przeprowadzić pewne analizy. Obecnie duże przedsiębiorstwa geodezyjne, które nie legitymują się certyfikatem ISO (przynajmniej w zakresie normy 9001), są w znacznej mniejszości. W tabeli 2 pokazano, w jaki sposób wybrane firmy informują klienta o wdrożonym systemie. Zawarto w niej również subiektywną ocenę (w skali od

TAB. 1. PRZEDSIĘBIORSTWA W ZALEŻNOŚCI OD PODEJŚCIA DO SZJ

Rodzaj	Komentarz	Udział
1. Minimaliści	zmuszeni przez klienta (rynek) do wprowadzenia wymagań ISO 9001; głównie małe organizacje zatrudniające do 50 pracowników i korzystające z usług zewnętrznych	55%
2. Sceptycy	zmuszeni przez klienta (rynek) do wprowadzenia wymagań ISO 9001, początkowo niechętni do certyfikacji, odkrywają w trakcie wdrożenia korzyści z zarządzania jakością w przełożeniu na strategię swej organizacji	18%
3. Zaangażowani	stosujący dobrowolnie standard ISO 9001, z własnego wyboru, dla zwiększenia efektywności, a nie wyłącznie efektu marketingowego	16%
4. Przewidujący	stosujący nie tylko wymagania ISO 9001, ale wykraczający poza standard, wykorzystujący istniejące metody i techniki jakościowe, spełniające oczekiwania klienta (rynku)	8%
5. Zdecydowani	organizacje stosujące inne standardy i rozwiązania ze względu na wymogi klienta (rynku), znacznie wcześniej zanim standard ISO stał się popularny	3%

**TABELA. 2. JAK FIRMY GEODEZYJNE INFORMUJĄ NA WWW O WDROŻONYM SZJ**

Nazwa przedsiębiorstwa	Data otrzymania certyfikatu/ ważność	Certyfikat normy	Informacja o certyfikacie ISO na WWW	Sposób informowania	Ocena
GEOMAR Szczecin S.A.	09.2001/10.2010	ISO 9001	aktualny certyfikat	w zakładce „o firmie” certyfikat oraz polityka jakości	5
OPGK Białystok Sp. z o.o.	nie dotyczy	brak	nie dotyczy	nie dotyczy	-
OPGK Bydgoszcz Sp. z o.o.	brak danych	ISO 9001	brak aktualnego certyfikatu	na stronie głównej logo firmy certyfikującej; brak linku	1
OPGK Gdańsk Sp. z o.o.	02.2002/02.2011	ISO 9001	aktualny certyfikat	w zakładce „ISO” certyfikat; dla zarejestrowanych klientów także księga jakości	5
OPGK Łódź Sp. z o.o.	nie dotyczy	brak	nie dotyczy	nie dotyczy	-
OPGK Olsztyn Sp. z o.o.	04.2003/04.2009	ISO 9001	aktualny certyfikat	w zakładce „referencje” - certyfikat razem z innymi „laurkami okolicznościowymi”	4
OPGK Opole Sp. z o.o.	12.2001/03.2011	ISO 9001	aktualny certyfikat	w menu głównym zakładka „certyfikat ISO”	5
GEOMAP Kielce Sp. z o.o.	nie dotyczy	brak	nie dotyczy	nie dotyczy	-
OPEGIEKA Elbląg Sp. z o.o.	04.2003/04.2009	ISO 9001	aktualny certyfikat	certyfikat w zakładce „jakość”; łatwo dotrzeć do informacji	5
KPG Kraków Sp. z o.o.	nie dotyczy	brak	nie dotyczy	nie dotyczy	-
OPGK Kraków Sp. z o.o.	12.2002/02.2009	ISO 9001	tylko nieczytelna miniatura certyfikatu, starsza w. czytelna	w zakładce „aktualności” info o recertyfikacji; wzmianka o ISO w „dane form.-organ.”	3
OPGK Koszalin Sp. z o.o.	02.2004/02.2010	ISO 9001	aktualny certyfikat	w zakładce „o nas”/„certyfikaty i nagrody”	4
OPGK Lublin Sp. z o.o.	2005/?	ISO 9001	brak aktualnego certyfikatu	w zakładce „o firmie” drobna wzmianka o ISO	1
OPGK Rzeszów S.A.	07.2007/07.2010	ISO 9001	aktualny certyfikat	na stronie głównej ikona ISO z podpętym certyfikatem oraz logo firmy certyfikującej	4
InterTIM Suwałki Sp. z o.o.	01.2009/01.2012	ISO 9001	brak certyfikatu	uzyskała certyfikat 01.2009; nie otrzymała jeszcze wzoru certyfikatu	nieklasyfikowana
MPG Łódź Sp. z o.o.	nie dotyczy	brak	nie dotyczy	nie dotyczy	-
GEOMAT Poznań Sp. z o.o.	12.2004/12.2007	ISO 9001	brak aktualnego certyfikatu	w zakładce „jakość” nieaktualny certyfikat	1
POLKART Sławno Sp. z o.o.	brak informacji	ISO 9001 AQAP 2120	brak certyfikatu	w menu głównym zakładka „polityka jakości”	2
PGP LEVEL Siedlce Sp. z o.o.	05.2003/05.2006	ISO 9001	brak aktualnego certyfikatu	w „aktualnościach” mało czytelna informacja o audycie zewnętrznym	2
PPGK Warszawa S.A.	brak informacji	ISO 9001	brak aktualnego certyfikatu	w zakładce „o firmie” krótka informacja o ISO	1
OPGK Wrocław Sp. z o.o.	01.2009/01.2012	ISO 9001	brak certyfikatu	uzyskała certyfikat 01.2009; nie otrzymała jeszcze wzoru certyfikatu	nieklasyfikowana
WPG Warszawa S.A.	07.2007/07.2010	ISO 9001, 14001, 18001, AQAP 2110	aktualne certyfikaty ISO i AQAP	w zakładce „o firmie”/„ISO - system zarządzania jakością”; także polityka jakości	6
OPGK GEOMAP Zielona Góra Sp. z o.o.	05.2002/?	ISO 9001	tylko nieczytelna miniatura certyfikatu	w zakładce „polityka jakości” informacja o ISO	3

1 do 6) marketingowego wykorzystania znaku ISO. Wyniki analizy, ze względu na wybiórczość danych, nie pozwalają wyciągać daleko idących wniosków, ale mogą świadczyć o stopniu zaangażowaniu kierownictwa i pełnomocnika jakości w funkcjonowanie systemu.

Na podstawie zawartości stron internetowych można sądzić, iż niektóre z firm utraciły certyfikat. Trudno bowiem przypuszczać, że firma, którą wdrożenie i utrzymanie systemu kosztowało sporo pieniędzy, z własnej woli zaniechała chwaleń się tym dokumentem. Wiele wątpliwości rodzi też brak możliwości zweryfikowania aktualności certyfikatu, a także odwołania się do organizacji, która ten certyfikat wystawiła.

W powyższym zestawieniu liderem jest Warszawskie Przedsiębiorstwo Geodezyjne S.A., które wdrożyło aż 3 normy ISO i dodatkowo standard zarządzania jakością wymagany przez NATO (AQAP

2110). Wydaje się, że do pełni szczęścia brakuje jeszcze normy 27001 (zachowanie informacji w organizacji), która bardzo pasuje do profilu firmy. Także sposób informowania klienta o posiadanych certyfikatach jest w WPG nienaganny. Dwa z wymienionych przedsiębiorstw mają jeszcze ciepłe certyfikaty (dokumenty potwierdzające otrzymują w ciągu miesiąca) i dlatego dotąd nie wystawiły ich na swoich stronach. Jest to jedno z największych przedsiębiorstw geodezyjnych z dużymi tradycjami (OPGK Wrocław) i jedno z najmniejszych spośród wymienionych w tabeli – szybko rozwijająca się firma InterTIM z Suwałk wraz z warszawskim oddziałem.

Jeśli odwołamy się do danych statystycznych z tabeli 1 i 2, to możemy z dużą dozą prawdopodobieństwa określić, w której firmie system jest tylko atrapą, a w której się rozwija i przynosi wartość dodaną.

## ● KIEROWNICTWO

W organizacji o wszystkim decyduje kierownictwo. Jeśli nie jest w stu procentach przekonane o konieczności zmiany sposobu zarządzania i decyduje się tylko na wdrożenie normy ISO z przyczyn marketingowych lub unijnych dotacji, to taki system nigdy nie będzie efektywny. Zdecydowane poparcie ze strony kierownictwa jest niezbędnym elementem dobrego systemu. Brak znajomości normy ISO 9001 powoduje często nadmierne oczekiwania w stosunku do wyników wdrożenia. W pierwszym etapie po uzyskaniu certyfikatu efekty nie są wyraźnie odczuwalne. Nie wzrasta nagle liczba zleceń ani wielkość sprzedaży. Powinna być widoczna poprawa organizacji pracy, ale efekty finansowe są odsunięte w czasie. System jakości nie spowoduje, że firma zacznie odnosić nagle sukcesy, może w tym tylko pomóc. Norma ISO 9001 nie jest panaceum na wszystkie kłopo-

ty przedsiębiorstwa. Schemat pokazuje możliwe przyczyny źle funkcjonującego SZJ [3].

Szkolenia w zakresie normy winny się zacząć od kadry kierowniczej. Dotyczy to zarówno szczebla średniego, jak i najwyższego. Braki wiedzy w zarządzie firmy powodują przekonanie, że biurokracja związana z funkcjonowaniem normy jest złem koniecznym. W Polsce wyjątkowo boimy się biurokracji. Jest to o tyle uzasadnione, że przez całe dziesięciolecie stosowana była nic niewnosząca – a często wręcz fałszująca fakty – sprawozdawczość. Jednak trzeba zdać sobie sprawę, że bez biurokracji nie istnieje organizacja. Oczywiście nie można dopuścić, aby dokumentacja systemowa nadmiernie obciążała pracowników. Tutaj jest ważna rola konsultantów, którzy powinni wyhamowywać zapędy w kierunku mnożenia liczby procedur i instrukcji. Sama norma wymaga ich tylko 6. Pozostają jeszcze procesy produkcyjne (usługowe) i pomocnicze. Zbyt duża liczba procedur uniemożliwia skuteczny nadzór nad dokumentacją. Nienormalna jest też sytuacja odwrotna, kiedy w firmie kilkudziesięciosobowej funkcjonuje tylko jedna procedura produkcyjna.

## • PEŁNOMOCNIK I KONSULTANT

Ważną osobą reprezentującą kierownictwo jest pełnomocnik jakości, który winien być wysoko umocowany w strukturze organizacyjnej. W mniejszych firmach często pełnomocnikiem jest jeden z dyrektorów lub kierownik działu. Powierzenie tej funkcji osobie o niskim autorytecie wśród załogi lub zamkniętej w sobie skutkuje słabym kontaktem z pracownikami i utrudnionym dostępem do szefa. Taki reprezentant kierownictwa

w naturalny sposób jest spychany na dalszy plan. Jeśli do tego nie ma doświadczenia i wiedzy w zakresie zarządzania jakością, to może nastąpić nadmierne zbiurokratyzowanie systemu i usztywnienie organizacji. Podobnie dzieje się, gdy procedury są zbyt szczegółowe. Brak wiedzy dotyczącej ISO u pełnomocnika jakości oraz rezygnacja ze szkoleń szeregowych pracowników jest podstawowym błędem, którego może nie dać się już naprawić.

Niestety, zdarza się, że do zbudowania systemu wybierani są konsultanci proponujący swoje usługi za bardzo niskie wynagrodzenie. Jeśli oferowana cena nie ma uzasadnienia organizacyjnego (np. wdrożeniem systemu w kilku bliźniaczych firmach jednocześnie), to można się spodziewać, że usługa nie obejmie szkolenia pełnomocnika jakości, audytorów wewnętrznych oraz załogi. Generuje dodatkowy koszt po stronie firmy, bo rezygnacja z tych szkoleń jest niedopuszczalna. Można się też spodziewać, że konsultant nie będzie uczestniczył w pierwszych audytach wewnętrznych, przy sporządzaniu raportów oraz w przeglądzie zarządzania. Wszystkie te działania wymagane normą winny się odbyć przed audytem certyfikacyjnym i pod nadzorem wdrożeniowca.

## • AUDYTORZY WEWNĘTRZNI I SZKOLENIA ZAŁOGI

Szczególną grupę w przedsiębiorstwie tworzą audytorzy wewnętrzni. Wymaga się od nich nie tylko dobrej znajomości SZJ, ale także ogólnej wiedzy o firmie i funkcjonujących w niej przepisach. Stąd też muszą to być osoby doświadczone i o odpowiednich cechach osobowości. Audytor powinien być otwarty na

pracowników i zdawać sobie sprawę, że działa w interesie całej organizacji i w celu jej doskonalenia. W przeciwnym razie wytwarza się atmosfera konkurencyjności na zasadzie „ty mnie, to ja tobie”. Źle też się dzieje, jeśli kierownictwo wykorzystuje wyniki audytów w celu karania pracowników. Absolutnie nie zaleca się takiego postępowania. Menedżer ma być przywódcą i partnerem, a nie nadzorcą. Rolą pełnomocnika jakości jest zadbanie o to, aby kierownictwo odpowiednio motywowało audytorów wewnętrznych, ponieważ audytowanie jest dla nich dodatkowym zajęciem i obciążeniem.

Po okresie wdrożenia istotną barierą rozwijania się systemu jakościowego jest niechęć wśród pracowników do sporządzania na piśmie wniosków usprawniających. W dobrze zaplanowanym systemie są przygotowane odpowiednie druki do dokumentowania niezgodności, działań korygujących i zapobiegawczych oraz ich rozliczenia. Druki powinny być tak zaprojektowane, aby ich wypełnienie nie sprawiło większych trudności. Jednak odblokowanie niechęci do dokumentowania jest możliwe tylko w trakcie dobrze prowadzonych szkoleń. Szkolenia z zakresu normy cały czas się tutaj przewijają, ponieważ jest to istotna część procesu wdrożenia i winny być kontynuowane po jego zakończeniu w ramach utrzymania systemu. W książce „Zarządzanie jakością, teoria i praktyka” Sławomir Wawak pisze, że w warunkach polskich trzeba tak długo ponawiać szkolenia, zwiększając systematycznie stopień trudności, aż nastąpi zmiana mentalności pracowników.

Motywacje do wdrożenia systemu zarządzania jakością mogą być różne. Każdy zarząd wie, czego najbardziej potrzeba w firmie. Kiedy już jednak podejmie się decyzję o przyjęciu

zasad ISO 9001, to warto zastosować takie podejście, aby oprócz certyfikatu mieć skuteczny system jakościowy, tym bardziej że koszt jest niewiele większy.

WOJCIECH TOKARSKI,  
audytor wiodący  
normy 9001 i 27001

Literatura:  
• [1] ISO 9004:2000;  
• [2] Grażyna Cmiel „Czego nauczyliśmy się po wdrożeniu systemu zarządzania jakością” – biuletyn TUV Nord Polska N1/2007;  
• [3] Sławomir Wawak „Zarządzanie jakością, teoria i praktyka”, wydanie II.

