

Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015

Urszula Kobylińska

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: u.kobylinska@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.01.12

Streszczenie

Obecnie ponad 1,2 mln organizacji wdrożyło i certyfikowało system zarządzania jakością zgodny ze standardem ISO 9001. Popularność tego narzędzia zarządzania jest zauważalna również w Polsce, gdzie zarejestrowano ponad 12 tysięcy użytkowników (Tochman, 2013). Z powodu niesłabnącej atrakcyjności certyfikatu Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) rozpoczęła prace nad aktualizacją obecnej wersji standardu i większym jego dopasowaniem do wymagań współczesnych organizacji. Poprawki wprowadzone do normy będą uwzględniały zagadnienia mające zapewnić organizacjom dostarczanie jak najwyższej jakości towarów i usług. Projekt normy został już opracowany i na podstawie jego lektury można stwierdzić, iż standard ISO 9001 w przyszłości będzie bardziej kompatybilny z innymi sformalizowanymi systemami zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie czytelnikowi planowanych zmian ISO 9001 w wersji z roku 2008, a także ocena zasadności poprawek i ich wpływu na zarządzanie organizacją.

Słowa kluczowe

zarządzanie jakością, system zarządzania jakością, ISO 9001:2008, ISO 9001:2015

Wstęp

Systemowe zarządzanie jakością według standardów ISO serii 9000 jest wykorzystywane w organizacjach od ponad 25 lat. W tym czasie te normy zyskały ogromną popularność i zestandaryzowały język biznesu na całym świecie. Niewątpliwie olbrzymią zasługą certyfikowanego standardu ISO 9001 jest rozślawienie zarządzania

jakością w organizacjach, zarówno komercyjnych, jak i w szeroko pojętym sektorze publicznym. W Polsce, od lat dziewięćdziesiątych XX wieku zauważalne jest zainteresowanie przedsiębiorstw certyfikowanym systemem zarządzania jakością. Szczególnie po wejściu Polski do Unii Europejskiej popularność certyfikatu ISO 9001 wzrosła (Tochman, 2013). Wzmacnia on reputację marki organizacji, służąc także jako narzędzie promocji. Wdrożenie wymagań normy ISO 9001 komunikuje otoczeniu, że przedsiębiorstwo przywiązuje uwagę do międzynarodowych standardów i dąży do doskonalenia.

Od momentu powstania standardu ISO 9001 miało miejsce już kilka nowelizacji. Oznacza to, iż norma ewoluowała, aby dostosować się do nowych wymagań rynku i zmieniających się trendów w zarządzaniu. Ostatnia aktualizacja miała miejsce w roku 2008, jednak nie były to rewolucyjne zmiany jak miało to miejsce w roku 2000. Niedosyt związany z potrzebą merytorycznych zmian w standardzie był na tyle silny i zauważalny, iż już w roku 2012 podjęto pierwsze kroki w kierunku rewizji wymagań. Głównym założeniem zmian jest większa integracja normy ISO 9001 z innymi standardami dotyczącymi systemów zarządzania oraz uzupełnienie wymagań o istotne kwestie, które dotyczą zarządzania współczesną organizacją, na przykład zarządzanie ryzykiem.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie celów i istoty planowanych zmian w ISO 9001:2015, a także dyskusja nad potrzebą nowelizacji i jej wpływu na zarządzanie organizacją. Dokonano w nim oceny wprowadzonych zmian pod kątem ich zasadności oraz przydatności we współczesnej organizacji. Jako metodę badawczą przyjęto analizę porównawczą normy ISO 9001 (wydanie z 2008 roku i projekt planowanej edycji z 2015 roku).

1. Systemowe podejście do zarządzania jakością w organizacji

Pojęcie systemu zarządzania jakością w praktyce jest kojarzone z systemami sformalizowanymi, czyli takimi, których modele opisane zostały w normach, bądź w innych powszechnie zaakceptowanych dokumentach (Łunarski, 2006). Obecnie funkcjonuje wiele standardów porządkujących różne aspekty zarządzania (obok jakości normalizują one zasady postępowania w zakresie środowiska, bezpieczeństwa pracy, informacji). Przyjęło się, że są one określane mianem znormalizowanych lub sformalizowanych systemów zarządzania (Borys i Rogala, 2007). Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że dla podwyższenia poziomu jakości wyrobów i usług konieczna staje się adaptacja rozwiązań z zakresu zarządzania jakością do pracy współczesnych organizacji. Systemy zarządzania jakością zakładają bowiem

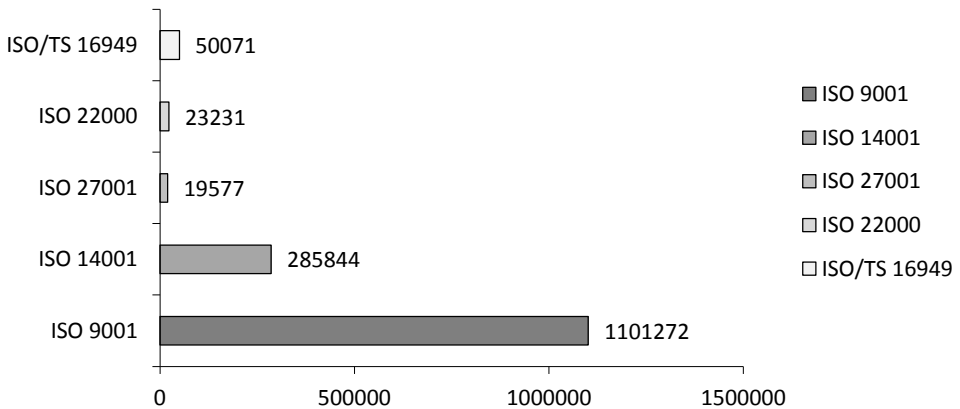
wprowadzenie wewnętrznych standardów zarządzania, opartych na kryterium jakości, większą efektywność wykorzystania zasobów, koncentrację kierownictwa na cele długookresowe z uwzględnieniem potrzeb wszystkich interesariuszy (Ejdys i in., 2012).

Niewątpliwie obecnie zarządzanie jakością jest najbardziej rozpowszechnionym podejściem do zarządzania współczesną organizacją. Wyniki wyszukiwania w Google Scholar dla hasła *quality management* wskazują imponującą liczbę 3,95 mln odniesień (<http://scholar.google.pl>). W ciągu ostatnich 25 lat na całym świecie upowszechniły się systemy zarządzania jakością oparte na międzynarodowych standardach ISO serii 9000. W szerszym ujęciu rodzinę norm ISO tworzą również inne dokumenty wydane na forum Komitetu ISO/TC 176, odpowiedzialnego za standaryzację zarządzania jakością, między innymi raporty techniczne, specyfikacje, broszury, itp. W wielu sektorach zaistniała konieczność uzupełnienia norm ISO o bardziej szczegółowe wymagania oraz wytyczne ułatwiające implementację systemu zarządzania jakością w poszczególnych branżach¹.

Na podstawie statystyk prowadzonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO do końca grudnia 2012 roku wydano na całym świecie ponad 1 101 272 certyfikatów ISO 9001 w 184 krajach (*The ISO Survey...*, 2012). W dalszej kolejności z dużo mniejszym zainteresowaniem organizacje formalizują zarządzanie środowiskowe (ISO 14001). Z kolei firmy z branży motoryzacyjnej uzupełniają wymagania normy ISO 9001 o specyfikacje techniczne (ISO/TS 16949), a sektor spożywczy implementuje i certyfikuje system zarządzania bezpieczeństwem żywności (ISO 22000). Coraz bardziej popularna norma ISO 27001 to jedyny standard międzynarodowy, który określa wymogi dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji, między innymi w sektorze finansów, publicznym, informatycznym.

Państwa, w których najwięcej organizacji posiada certyfikowany system zarządzania jakością to Chiny, Włochy i Hiszpania (*The ISO Survey...*, 2012). W Europie, pomiędzy 2010 a 2011 rokiem zanotowano jednak spadek liczby przyznanych certyfikatów o przeszło 7%. W Polsce tendencja spadkowa pojawiła się nieco wcześniej. W roku 2010 liczba certyfikatów spadła o ponad 4% w stosunku do 2009 roku, a w roku 2011 prawie o 10% w stosunku do 2010 roku osiągając liczbę niespełna 12 tys. Jako przyczyny mniejszego zainteresowania certyfikacją specjaliści wskazują kryzys ekonomiczny, a w związku z tym cięcie kosztów, zainteresowanie przez firmy innymi coraz liczniejszymi systemami zarządzania, czy wyczerpanie środków unijnych dofinansowujących w 50% koszty uzyskania certyfikatu (Tochman, 2012).

¹ Na przykład opracowano dokumenty przedstawiające wymagania i zalecenia dla systemów zarządzania jakością bazujących na wymaganiach normy ISO 9001, między innymi w branży lotniczej, budownictwie, edukacji, przemyśle spożywczym, chemicznym, motoryzacyjnym.



Rys. 1. Zestawienie najpopularniejszych sformalizowanych systemów zarządzania (według liczby użytkowników – stan na grudzień 2012 roku)

Źródło: (*The ISO Survey...*, 2012).

Wydanie norm ISO serii 9000 w roku 2000 i rewizja standardu ISO 9001 w 2008 roku wyszła naprzeciw potrzebom organizacji związanym z implementacją i funkcjonowaniem skutecznego systemu zarządzania jakością (Russell, 2002). Główną intencją opracowanego standardu ISO 9001 jest gwarantowanie w sposób uporządkowany i systematyczny jakości produktów i usług (Smite i Moe, 2006). Proponowany w normie ISO 9001 model zarządzania jakością uznano za odpowiedni dla wielu typów organizacji, niezależnie od charakteru działalności, wielkości, czy oferowanego wyrobu. System dopuszcza stosowanie własnych, wewnętrznych rozwiązań, z zastrzeżeniem spełnienia podstawowych wymogów formalnych (Ejdys, 2011). Norma ISO 9001 wymaga od organizacji przystosowanie się do jej treści, rozpoczynając od identyfikacji wymagań klienta, poprzez wdrożenie procesów zarządzania jakością, aż do otrzymania satysfakcji klienta. Treść wymagań zawartych w rozdziałach standardu pozostawia organizacji swobodę w ich realizacji². Organizacja, uwzględniając własny potencjał i potrzeby, decyduje o sposobie realizacji tych kryteriów.

Obecnie zawarty w normie ISO 9001:2008 model sformalizowanego zarządzania jakością usług wskazuje na powiązania pomiędzy czterema głównymi zagadnieniami zawartymi w tytułach rozdziałów normy, które dotyczą: odpowiedzialności kierownictwa – (między innymi w zakresie ustanowienia polityki i celów jakości);

² Norma ISO 9001:2008 składa się z przedmowy, dziewięciu rozdziałów oraz dwóch załączników.

zarządzania zasobami – (między innymi w zakresie zapewnienia kwalifikacji pracowników, polityki szkoleniowej, środowiska pracy, sterowania informacjami); zarządzania procesami – (między innymi w obszarach związanych z klientem, projektowaniem i rozwojem, zakupami, działalnością usługową); pomiarów, analizy i doskonalenia – (między innymi pomiaru funkcjonowania systemu, zadowolenia klienta, audytu, kontroli procesów, nadzoru nad niezgodnościami, analizy danych) (PN-EN ISO 9001, 2009).

2. Historia nowelizacji norm ISO serii 9000

Pierwsza norma z rodziny ISO serii 9000 została opublikowana 28 lat temu, kiedy Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna wydała w 1986 roku standard ISO 8402- Jakość-Terminologia. W 1987 roku opublikowano kolejne normy: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 przedstawiające trzy modele systemu zapewniania jakości (Borys i in., 2007).

Pionierski standard ISO 9001 z 1987 roku bazował na dwudziestu elementach tworzących system jakości w organizacji. Przewidywał on, że przedsiębiorstwa realizujące projektowanie wyrobu lub obsługę serwisową po jego sprzedaży mogą zabiegać o certyfikat (Wolniak, 2013). Przez kolejne lata następowały mniejsze lub większe nowelizacje standardu (tab. 1). W 1994 roku zmiany koncentrowały się na pełnym ujęciu cyklu życia wyrobu – od momentu, gdy klient wyrazi swoje potrzeby, aż do chwili, gdy użytkuje wyrób (Borys i in., 2007).

Tab. 1. Historia nowelizacji standardu ISO serii 9000

Rok wydania	Standard	Kluczowe zmiany w standardzie
1987	ISO 9001:1987	Pierwsza norma z zakresu systemowego zarządzania jakością
1994	ISO 9001:1994	Niewielkie zmiany w wymaganiach standardu
2000	ISO 9001:2000	Duże zmiany. Wprowadzenie podejścia procesowego
2008	ISO 9001:2008	Niewielkie zmiany precyzujące niektóre pojęcia
2015	ISO 9001:2015	Kolejna nowelizacja. Duże zmiany w zakresie przebudowy struktury normy i włączenia zarządzania ryzykiem do wymagań merytorycznych.

Źródło: opracowanie własne.

Przełomowa nowelizacja ISO 9001 miała miejsce w 2000 roku. Zmianie uległa nie tylko struktura normy, ale także zapewniono większą jej kompatybilność z systemem zarządzania środowiskowego ISO 14001. Ograniczono liczbę modeli zapewnienia jakości, wprowadzono podejście procesowe i zapewniono większą zbieżność wymagań standardu z koncepcją *Total Quality Management* (TQM), opierając jej wymagania na zasadach zarządzania jakością.

Z kolei ostatnia aktualizacja standardu w roku 2008 miała charakter drobnych zmian, bez większej ingerencji w treść wydania z 2000 roku. Zmianie uległo kilka definicji, doprecyzowano niektóre pojęcia. Nie wprowadzono w tej wersji żadnych dodatkowych wymagań.

Obecnie seria ISO 9000 składa się z następujących norm:

- PN-EN ISO 9000:2006. System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Norma zawiera podstawowe informacje na temat systemu zarządzania jakością oraz pojęć stosowanych w tej dziedzinie.
- PN-EN ISO 9001:2009. System zarządzania jakością. Wymagania. Norma wyszczególnia kryteria, które należy spełnić w celu dostosowania działalności do założeń normy i uzyskania certyfikatu.
- PN-EN ISO 9004:2010. Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością. Norma zawiera wskazówki dotyczące zwiększania efektywności bazujące na ośmiu zasadach zarządzania jakością oraz informacje dla wyższej kadry kierowniczej, stanowiące strukturę umożliwiającą organizacjom osiągnięcie wyższego poziomu efektywności przez wzięcie pod uwagę potrzeb wszystkich zainteresowanych stron, a nie wyłącznie wymagań klientów.

3. Podstawowe założenia nowelizacji

W październiku 2011 roku, na spotkaniu Podkomitetu ISO/TC 176/SC2, *Quality systems*, podjęto decyzję o konieczności nowelizacji standardu ISO 9001, głównie po konsultacjach ankietowych z dotychczasowymi użytkownikami standardu. Na pytanie, które elementy powinny być włączone do znowelizowanej normy ISO 9001:2015 przedsiębiorstwa, które wdrożyły wymagania standardu wskazały, iż kluczowe obszary zmian to zarządzanie zasobami, orientacja na klienta, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie wiedzą, czy też mierzenie działalności i systematyczne rozwiązywanie problemów (ISO 9001:2015..., 2012).

Tab. 2. Opinie użytkowników ISO 9001:2008 na temat obszarów wymagających zmian w nowym standardzie ISO 9001:2015

Obszar wymagający zmian	Procent wskazań
Zarządzanie zasobami	75
Orientacja na klienta	74
Zarządzanie ryzykiem	73
Systematyczne rozwiązywanie problemów i uczenie się	73
Zarządzanie wiedzą	72
Pomiary (działalności, satysfakcji, ROI)	72

Źródło: opracowanie na podstawie (ISO 9001:2015..., 2012).

Użytkownicy ISO 9001:2008 jednoznacznie stwierdzili, iż norma powinna istotnie się zmienić, aby być mocniej zintegrowana z innymi systemami zarządzania. (ISO 9001:2015..., 2012). Ponadto opracowana w 2009 roku nowa norma ISO 9004 w znacznym stopniu zmieniła swoją strukturę i koncepcja organizacji w niej zawarta zmierza do rozwoju zrównoważonego, co nie wzięto pod uwagę w standardzie ISO 9001:2008. Okazało się, że w obecnej wersji norma ISO 9001 jest niekompatybilna z ISO 9004:2009, co potwierdziło przekonanie, iż należy rozpocząć proces jej nowelizacji.

Główne założenia, na podstawie których przedstawiciele komitetu TC 176 podjęli decyzję o aktualizacji standardu to (Kloze, 2013):

- rozszerzenie treści wymagań o kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem;
- zgodność z wytycznymi zawartymi w dokumencie ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL (dokument ten zawiera ustalenia między innymi dotyczące zapewnienia jednolitej struktury, terminologii i podstawowej treści, a także zasad wprowadzania do dokumentu podstawowego dodatkowych wymagań lub uwag);
- spójność z wytycznymi zawartymi w standardzie PN-EN ISO 9004:2009. Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.

Czynności związane z aktualizacją norm ISO w praktyce trwają około 4 lat. W tab. 3 przedstawiono stan prac nad projektem nowelizacji standardu ISO 9001.

Tab. 3. Czynności związane z aktualizacją standardu ISO 9001:2015

Stan prac nad aktualizacją dokumentu	Rok
Zakończono stadium koncepcyjne projektu aktualizacji normy	2010
Przeprowadzono ankietę powszechną	2011
Zakończono projekt rewizji normy; zarejestrowano w ISO jako wstępny projekt roboczy	marzec 2012
Powołano grupę roboczą ISO/TC176/SC2/WG24	czerwiec 2012
Przeprowadzono studium uzasadniające zmiany zatwierdzone przez Komitet Techniczny	wrzesień 2012
Opracowano i zatwierdzono specyfikację projektu, zorientowaną na gruntowną rewizję	grudzień 2012
Opracowany projekt komitetu (CD – <i>Committee Draft</i>) przedstawiono do komentarza i głosowania	kwiecień 2013
Planowany gotowy projekt międzynarodowego standardu (DIS – <i>Draft international standard</i>)	marzec 2014
Ostateczny projekt międzynarodowego standardu (FDIS – <i>Final draft international standard</i>)	listopad 2014
Głosowanie nad ostatecznym projektem FDIS	styczeń 2015
Publikacja normy	wrzesień 2015

Źródło: opracowanie na podstawie (<http://qualityaustria.com.pl>; Wolniak, 2013).

Jak wskazano w tab. 3 pierwszy oficjalny projekt ISO 9001:2015 jest planowany do połowy 2014 roku, a ostateczna wersja standardu powinna być przedstawiona do końca tego roku.

Nowa norma ISO 9001 ma jeszcze bardziej wychodzić naprzeciw potrzebom klienta i integrować potrzeby rynku. Współczesne organizacje działają bowiem w bardzo dynamicznym środowisku, co stawia przed nimi nowe wyzwania. Te uwarunkowania zostały zauważone przez autorów nowelizacji i w wymaganiach ISO 9001:2015 znaczną rolę powinny odgrywać zarządzanie ryzykiem, zmianami i wiedzą (EN ISO 9001:2015, 2013).

Główne założenia znowelizowanej normy ISO 9001:2015 to (Croft, 2013):

- dostarczenie organizacjom odpowiedniego zestawu wymagań na następne 10 lat;
- większe dostosowanie do wszystkich typów i rozmiarów organizacji;
- skupienie uwagi na efektywnym zarządzaniu procesami w celu zapewnienia oczekiwanych wyników;
- uwzględnienie zmian technologicznych i w systemowym zarządzaniu jakością od 2000 roku;
- ułatwienie wdrożenia i interpretacji wymagań przez organizacje, ich dostawców i firmy certyfikujące;

- opisanie wymagań standardu prostym językiem i zapewnienie odpowiedniej interpretacji.

Z uwagi na fakt, iż aktualizacja normy ISO 9001 w roku 2008 miała charakter raczej doprecyzowania i nie wniosła do wymagań znaczących zmian, przewiduje się, iż wersja standardu z roku 2015 będzie miała charakter większych poprawek.

W czerwcu 2013 roku ukazał się oczekiwany zarys normy ISO 9001:2015, zawierający istotne zmiany w stosunku do wersji z roku 2008. Przede wszystkim nowa norma wychodzi naprzeciw firmom usługowym, zmieniając tak zapis punktów, by były łatwiejsze do zrozumienia i wdrożenia - przykładowo zastępuje słowo wyroby określeniem towary i usługi (McRea, 2013). Do wymagań nowej normy ISO 9001:2015 wprowadzono kilka nowych podrozdziałów, co będzie obliowało organizacje posiadające certyfikat ISO 9001 dość znaczną rewizję procesów i dokumentacji systemowej (Gronowicz, 2013). Planowana nowa edycja normy będzie w swojej konstrukcji odbiegała od poprzednich wydań z roku 2000 i 2008. Można stwierdzić po lekturze propozycji zawartości rozdziałów, iż będą to zmiany większe, wpływające na zmiany w modelu zarządzania organizacją. Poniżej przedstawiono zakres wymagań w planowanej normie ISO 9001:2015 (Wolniak, 2013):

1. Zakres normy
2. Powołania normatywne
3. Terminy i definicje
4. Kontekst organizacji
 - 4.1. Zrozumienie organizacji i jej kontekst
 - 4.2. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych
 - 4.3. Określenie celów systemów zarządzania jakością
 - 4.4. System zarządzania jakością
5. Przywództwo
 - 5.1. Przywództwo i zobowiązania
 - 5.2. Polityka
 - 5.3. Role organizacyjne, odpowiedzialność i uprawnienia
6. Planowanie
 - 6.1. Działania w celu określenia ryzyka
 - 6.2. Cele jakościowe i działania w celu ich osiągnięcia
7. Wspomaganie
 - 7.1. Zasoby
 - 7.2. Kompetencje
 - 7.3. Świadomość
 - 7.4. Komunikacja
 - 7.5. Zarządzanie dokumentacją

8. Operacje
 - 8.1. Planowanie i kontrola operacyjna
9. Ocena rezultatów
 - 9.1. Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena
 - 9.2. Audyty wewnętrzne
 - 9.3. Przegląd zarządzania
10. Doskonalenie
 - 10.1. Nonkonformizm i działania korygujące
 - 10.2. Ciągłe doskonalenie

Zrekonstruowana norma ulegnie zmianie w całej strukturze, gdyż składać się będzie z dziesięciu, a nie ośmiu rozdziałów. Pierwsze trzy – wprowadzające – pozostaną bez zmian, a wymagania zostaną rozmieszczone w rozdziałach od 4 do 10 (obecnie od 4 do 8). Opis proponowanych zmian przedstawiono poniżej w kontekście rozdziałów głównych standardu: (Kloze, 2013; ISO 9001:2015 Draft..., 2013).

W rozdziale 4 pojawi się kluczowe wymaganie odnośnie zarządzania ryzykiem, które będzie często sygnalizowane w kolejnych częściach normy. Podstawowe wymaganie z tego rozdziału standardu ma brzmień: organizacja powinna określić zewnętrzne i wewnętrzne kwestie dotyczące misji i wizji organizacji, które mogą wpłynąć na zdolność do osiągnięcia zamierzonych celów stawianych przed systemem zarządzania jakością. Analizując dalej treść nowego standardu, proponowane zapisy mają ograniczyć możliwość wyłączeń jedynie w stosunku do wymagań zawartych w rozdziale 7.1.4. Wyposażenie do monitorowania i pomiarów oraz w rozdziale 8 - Działania operacyjne nowego wydania. W stosunku do podejścia procesowego zawarto nowy podpunkt d) – organizacja powinna określić ryzyka dotyczące zgodności dostarczanych wyrobów i usług oraz zadowolenia klienta w przypadku, gdy dostarczane wyroby i usługi nie spełniają jego wymagań.

Kluczowe zmiany w rozdziale 5 to brak wymagania odnośnie formalnego wyznaczenia przedstawiciela do spraw Systemu Zarządzania Jakością (SZJ), zastąpione zapewnieniem dotyczącym wspierania osób zobowiązanych do zapewnienia skuteczności SZJ oraz osób, które powinny pełnić role przywódcze w obszarach ich zakresów odpowiedzialności. Z obecnej wersji dokumentu przesunięto z rozdziału 5 do innych rozdziałów wymagania dotyczące planowania, zapewnienia komunikacji czy przeglądów zarządzania.

Zagadnienia z rozdziału 6 obecnie zawarte są w rozdziale 5. Przedstawiono tu między innymi wymagania odnośnie formułowania celów jakości, które powinny być spójne z polityką jakości i dotyczyć zgodności oferowanych wyrobów i usług oraz zadowolenia klienta, przedstawione w sposób mierzalny oraz komunikowane

i aktualizowane w miarę potrzeb. Organizacja powinna uwzględnić ryzyko i możliwości w odniesieniu do SZJ i planować ewentualne zmiany, uwzględniając potencjalne konsekwencje tych zmian.

W rozdziale 7 projektu nowej normy zawarto wymagania, które wcześniej znajdowały się w rozdziale 6 obowiązującego standardu, a także dodano nowe wymagania, które wcześniej nie wystąpiły (na przykład dotyczące wiedzy czy udokumentowanej informacji). W rozdziale 7.5 nowej normy zawarto wymóg, aby udokumentowana informacja obejmowała kwestie, które są bezpośrednio wymagane w normie. Brak jest natomiast formalnych wymagań dotyczących konieczności opracowania i ustanowienia Księgi Jakości i udokumentowanych procedur.

W rozdziale 8 będą zawarte wymagania, które dotychczas znajdowały się w rozdziale Realizacja wyrobu. Oczekuje się tu od organizacji, że będzie nadzorowała zaplanowane zmiany i poddawała przeglądowi konsekwencje zmian nieprzewidzianych oraz podejmowała działania ukierunkowane na ograniczenie niepożądanych efektów. W obszarze planowania operacyjnego organizacja powinna zidentyfikować i przyporządkować ryzyka dotyczące zapewnienia zgodności wyrobów i usług z wymaganiami oraz określić cały szereg działań składających się na późniejszą realizację działań operacyjnych.

W rozdziale 9 podstawą do określenia działań związanych z monitorowaniem, pomiarami i analizą powinny być informacje dotyczące stwierdzonych ryzyk i możliwości rozwoju. Wymagania odnoszące się do monitorowania procesów oraz wyrobów i usług są nieco inaczej sformułowane, ale nie zmieniają się pod względem merytorycznym.

W rozdziale 10 projektu nowej normy zamieszczono bardziej szczegółowe niż dotychczas wymaganie dotyczące działań korygujących, natomiast w miejsce dotychczasowych działań zapobiegawczych wprowadzono wymaganie doskonalenia SZJ, akcentując jednocześnie najbardziej prawdopodobne powody uzasadniające potrzeby w zakresie doskonalenia, czyli wyniki analizy danych, zmiany w kontekście organizacji, zmiany wcześniej zidentyfikowanych ryzyk oraz pojawiające się szanse. W tab. 4 dokonano bardziej szczegółowego zestawienia wybranych zmian w normie ISO 9001 w stosunku do wersji z roku 2008.

Tab. 4. Nowe wymagania dla użytkowników dotychczasowego standardu ISO 9001

Nowy podrozdział normy	Planowana treść wymagań
4.1. Zrozumienie organizacji i jej kontekst	Wymaganie od organizacji określenia zewnętrznych i wewnętrznych problemów istotnych dla realizacji celów i strategii, mogących wynikać z różnego rodzaju trendów na rynku, relacji z zainteresowanymi stronami, z dostępności zasobów, czy zmian technologicznych
4.2. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron	Wymaganie również określenia zainteresowanych stron, którymi mogą być na przykład bezpośredni klient, użytkownik końcowy, dostawca, dystrybutor itp. Zrozumienie problemów w organizacji oraz oczekiwań zainteresowanych stron może być więc skutecznym narzędziem do doskonalenia organizacji
6.1. Działania zmierzające do wyeliminowania ryzyka	Wymaganie od organizacji planowania działań zmierzających do eliminacji ryzyk i wykorzystania szans, które zostały wcześniej zidentyfikowane. Wszelkie podejmowane działania powinny być bowiem proporcjonalne do potencjalnych skutków niezgodności towarów i usług oraz zadowolenia klienta
4.4.2. Podejście procesowe	Norma ISO 9001:2015, w stosunku do swej poprzedniczki wprowadzonej w 2008 roku, również wzmacnia jeszcze bardziej podejście procesowe w zarządzaniu jakością. W punkcie 4.2.2. dodano nowe wymagania: 4.2.2.b określenie wymaganych wejść i wyjść z każdego procesu; 4.2.2.d określenie ryzyka dla zgodności towarów i usług wraz z zadowoleniem klienta; 4.4.2.g przypisanie odpowiedzialności i uprawnień dla procesów. Biorąc pod uwagę powyższe zmiany można więc przypuszczać, że intencją ich pomysłodawcy było spowodowanie jeszcze lepszego zrozumienia przez organizację potrzeby zarządzania procesowego oraz zarządzania samymi procesami
7.1.5. Wiedza	W nowym wydaniu normy ISO 9001 można zauważyć jeszcze dużo mniej istotnych zmian, na przykład pojawił się nowy punkt, który wymaga określenia i zarządzania wiedzą niezbędną do funkcjonowania systemu zarządzania
8.6. Produkcja wyrobów, świadczenie usług 8.6.5 usługi pocztowe	Określono działania związane z zarządzaniem przesyłkami pocztowymi
Annex A – Zasady zarządzania jakością	Zmniejszono liczbę zasad zarządzania jakością z 8 do 7. Usunięto zasadę systemowego podejścia do zarządzania. Zmieniono brzmienie zasady wzajemnych korzystnych relacji z dostawcami, a zawarta w projekcie propozycja dotyczy jej rozszerzenia na zarządzanie relacjami ze stronami zainteresowanymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ISO 9001:2015 Draft..., 2013; Kloze, 2013).

Kolejną ciekawą zmianą w normie ISO 9001:2015 jest zastąpienie terminów dokument i zapis terminem udokumentowana informacja. Dzisiaj na ogół organizacje wdrażając normę ISO 9001:2008 łączą procedurę nadzoru nad dokumentami oraz procedurę nadzoru nad zapisami w jedną zintegrowaną procedurę. W normie ISO 9001:2015 trzeba będzie nadzorować udokumentowaną informację bez rozróżnienia, czy jest to dokument czy zapis. Biorąc pod uwagę wymaganą dokumentację systemu, norma ISO 9001:2015 ponadto nie wymaga już obligatoryjnie jakiejś określonej liczby udokumentowanych procedur (norma ISO 9001:2008 wymagała sześciu), co jednak nie znaczy, że zupełnie one znikną. Teraz organizacje będą miały po prostu większą swobodę działania przy opisie systemu zarządzania jakością oraz będą musiały na przykład spełnić wymaganie punktu 8.1.c mówiącego o prowadzeniu udokumentowanych informacji w zakresie niezbędnym dla pewności, że procesy zostały zrealizowane zgodnie z planem (Gronowicz, 2013).

Reasumując przedstawione powyżej poprawki planowane w nowym standardzie ISO 9001, należy oczekiwać wielu zmian i nowych wymagań w stosunku do wersji z roku 2008. Zaznacza się tu wyraźnie przybliżenie treści wymagań do specyfiki firm usługowych, oraz uwzględnienie nieuchronnego ryzyka w działalności organizacji. Nowe punkty, które najprawdopodobniej wejdą w skład normy, mogą spowodować wyraźne ukierunkowanie organizacji na doskonalenie systemu zarządzania jakością, co w coraz bardziej zmiennym otoczeniu może być korzystne dla każdej organizacji (Gronowicz, 2013). W praktyce, korzyści jakie może organizacja odnieść stosując wymagania zawarte w nowym standardzie ISO 9001 to między innymi ocena ryzyka w relacjach rynkowych, lepsze uzasadnienie dla wprowadzenia systemu zarządzania jakością, ułatwienie komunikacji wewnętrznej, efektywne wykorzystanie zasobów oraz doskonalenie procesów decyzyjnych (PKN, 2013).

Podsumowanie

Standardy ISO serii 9000 odegrały olbrzymią rolę w upowszechnieniu zarządzania jakością na całym świecie. Stworzyły one platformę i wspólny język zarządzania dla ponad miliona organizacji. Fakt ich aktualizacji jest informacją dla organizacji, że zawierają one najnowsze rozwiązania i wskazówki dotyczące zarządzania.

Podsumowując plan zmian w normie ISO 9001:2015, należy zauważyć, iż nowa edycja tego standardu ma spełniać główne cele w odniesieniu do innych systemów zarządzania czyli ISO 14001 i ISO 27000, między innymi wspólna wizja, identyczne tytuły podrozdziałów, bardziej przyjazny i zrozumiały język (Croft, 2012). Ponadto,

autorzy publikacji jeszcze bardziej planują dostosować standard do organizacji usługowej, używając mniej technicznego języka, a zarządzanie ryzykiem obligatoryjnie wprowadzić do praktyki organizacji. Szczególnie ten ostatni aspekt jest kluczowy dla podkreślenia przełomowych zmian w nowej normie. Wprowadzenie wymagań dotyczących zarządzania ryzykiem w wielu aspektach organizacji (między innymi w realizacji strategii, relacjach rynkowych, zarządzaniu procesami, technologią, współpracy z dostawcami) w bardzo wyraźny sposób pokazuje potrzebę włączenia tej kwestii do zarządzania współczesną organizacją. Ponadto znowelizowany standard zawiera sporo nowych wymagań, rezygnuje także z wcześniejszych na przykład wymogu księgi jakości czy działań zapobiegawczych. W praktyce jest więc szansa na odbiurokratyzowanie systemu zarządzania jakością i większą jego elastyczność.

Zmiany w nowej normie ISO 9001:2015 można więc uznać za znaczne i kluczowe dla dostosowania organizacji do działania w nowej rzeczywistości gospodarczej.

Literatura

1. Borys T., Rogala P. (2007), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław
2. Croft N. H. (2012), *ISO 9001:2015 and beyond*, ISO Focus
3. Ejdys J. (2011), *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
4. Ejdys J., Kobylińska U., Lulewicz A. (2012), *Zintegrowane systemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
5. EN ISO 9001:2015, <http://www.tuv.com> [10.01.2014]
6. *The ISO Survey of Management System standard Certification*, http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive_summary.pdf [08.01.2014]
7. Gronowicz W., *Proponowane zmiany w normie ISO 9001:2015*, <http://www.malongroup.pl/proponowane-zmiany-w-normie-iso-9001-2015> [03.01.2014]
8. *ISO 9001:2015. Revision Overview (2013)*, http://www.lsqa.com/iso/1_iso-TC176-SC2-WG24 [03.01.2014]
9. *Czy firmy mają potrzebę uzyskiwać certyfikaty ISO?* (2012), <http://www.qualityaustria.com.pl> [08.01.2014]
10. Kloze T. (2013), *W kierunku ISO 9001:2015*, Problemy Jakości 2, s. 10-13
11. Kloze T. (2013), *Jaka będzie nowa norma ISO 9001*, Wiadomości PKN 12, s. 8-14
12. Łunarski J. (2006), *Systemy jakości, normalizacji i akredytacji w zarządzaniu organizacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów

13. McRea, *An early peak at the changes that could be coming to ISO in the near future*, [http://www.digikey.com/supply-chain-hq/us/en/articles/quality-assurance/what-will-iso-9001-2015-look-like/1521?WT.rss_ev=a&WT.rss_f=PPro-Article-Index-\[13.01.2014\]](http://www.digikey.com/supply-chain-hq/us/en/articles/quality-assurance/what-will-iso-9001-2015-look-like/1521?WT.rss_ev=a&WT.rss_f=PPro-Article-Index-[13.01.2014])
14. PN-EN ISO 9001:2009. *System zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009
15. Russell S. (2002), *ISO 9000:2000 and the TQM excellence model: competition or co-operation*, Total Quality Management 4-6, pp. 657-665
16. Smite D., Moe N. B. (2006), *An ISO 9001:2000 Certificate and Quality Awards from Outside – What’s Inside? – A Case Study*, w: Munch J., Vierimaa M. (eds.), Profes
17. Tochman R., *Dlaczego spada liczba certyfikatów ISO 9001?*, <http://www.jakosc.biz/dlaczego-spada-liczba-certyfikatow-iso-9001/> [13.01.2014]

Evolution or Revolution? The new ISO 9001:2015 standard

Abstract

Quality Management System according to ISO 9000 series standards have been used in organizations for over 25 years. At this time, these standards have gained immense popularity and make the language of business around the world easier. Since its inception, ISO 9001 standard has been amended several times. This means that the standard has evolved to adapt to new market requirements and changing trends in management. Last update of 2008 was not revolutionary, as was the case in 2000. The need for substantive changes in the standard was so strong and noticeable that already in 2012 the first steps were taken in the direction of changes in the standard. The main aim of those changes was to integrate ISO 9001 with other management systems and to complete the requirements of the relevant issues that relate to the management of a modern organization. The purpose of this article is to identify the goals and the content of the planned changes in ISO 9001:2015, as well as a discussion on the need for the amendment and its impact on the management of an organization.

Keywords

quality management, quality management system, ISO 9001:2008, ISO 9001:2015

Author information

Urszula Kobylńska

Białystok University of Technology

Wiejska 45a, 15-351 Białystok, Poland

e-mail: u.kobylinska@pb.edu.pl