



ISO 9001  
system zarządzania  
**jakością**



# Dlaczego zarządzanie jakością?

Jakość produktu, jakość usługi oraz jakość procesu obsługi klienta poprzez rozwijanie jego zadowolenia to podstawowe parametry biznesu. Właściciel firmy, producent, menedżer, który w strategii swojego działania nie uwzględni oczywistych prawd, że konsumenci decydują o tym jakie standardy jakościowe im odpowiadają, że tylko dzięki nim może on istnieć i rozwijać się i że konsument jest ostatecznym sędzią jakości, nie ma właściwie szans na utrzymanie się na rynku, a tym bardziej na dynamizowanie na nim swojej obecności. Istnieje wiele przesłanek decydujących o konieczności podnoszenia jakości produktów i obsługi.

## Globalne czynniki motywujące do stosowania zasad jakości:

- ogromny **wzrost konkurencyjności** na rynku,
- **wzrost wymagań** w stosunku do produktu,
- **transparentność ocen klienta** (np. opinie Google),
- praktycznie **nieograniczony dostęp do produktów** z całego świata i brak barier komunikacyjnych.

Rozwój świadomości i zamożności klientów oraz coraz ostrzejsze normy i wymagania prawne Unii Europejskiej, zmuszają osoby zarządzające i menedżerów do stosowania narzędzi gwarantujących zgodność ze standardami. System zarządzania jakością zgodny z międzynarodową normą ISO 9001 jest sprawdzonym narzędziem do utrzymania jakości, jej podnoszenia i do bezpiecznego zarządzania organizacją.





## Czym jest system zarządzania jakością?

System zarządzania jakością [SZJ] jest częścią systemu zarządzania organizacją. SZJ jest wprowadzany, by skutecznie realizować cele dotyczące jakości tj. dostarczać wyroby lub usługi zgodne z przepisami oraz potrzebami, wymaganiami i oczekiwaniami klientów, jak również podwyższać poziom zadowolenia klientów. SZJ swoim zasięgiem obejmuje nie tylko samą organizację, ale także

wszystkie strony zainteresowane jej działalnością np. udziałowców, pracowników, dostawców. SZJ kładzie nacisk na zarządzanie ryzykiem i szansami organizacji oraz uwzględnia zmiany klimatyczne w kontekście działania. SZJ zwraca uwagę na współpracę z dostawcami, na kulturę organizacji. Cele dotyczące jakości uzupełniają inne cele organizacji, w tym biznesowe.

## Zarządzanie ryzykiem

Istotnym elementem zarządzania jakością jest monitorowanie i zarządzanie ryzykami. Ryzyko jest bezsprzecznie powiązane z działaniem rynkowym. Istotą jest świadome postępowanie z nim, zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem jest procesem podlegającym zmianom w czasie. Elementami

wspólnymi przy postępowaniu z ryzykiem są jego identyfikacja, ocena oraz monitorowanie i zarządzanie. Uwzględnia się jego szerszy kontekst, ponieważ organizacja powinna planować i wdrażać działania uwzględniające zarówno ryzyka jak i szanse.

## Zmiany klimatyczne

W 2024 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) zmieniła i rozszerzyła swoje standardy dotyczące systemów zarządzania, by w większym stopniu uwzględnić zmiany klimatyczne.

Organizacje posiadające systemy zarządzania zgodne z normami ISO są zobowiązane uwzględniać zmiany klimatyczne, szczególnie w analizie ryzyka i kontekście organizacji.





## Zarządzanie procesami

Funkcjonowanie każdej organizacji polega na realizacji wielu połączonych ze sobą procesów, które z kolei składają się z wielu podstawowych działań. Zarządzanie procesami jest najbardziej nowoczesną formą zarządzania organizacją. Zaletą podejścia procesowego jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem.

**Jeżeli w systemie zarządzania jakością zastosowane zostanie takie podejście, to tym samym podkreśla się znaczenie:**

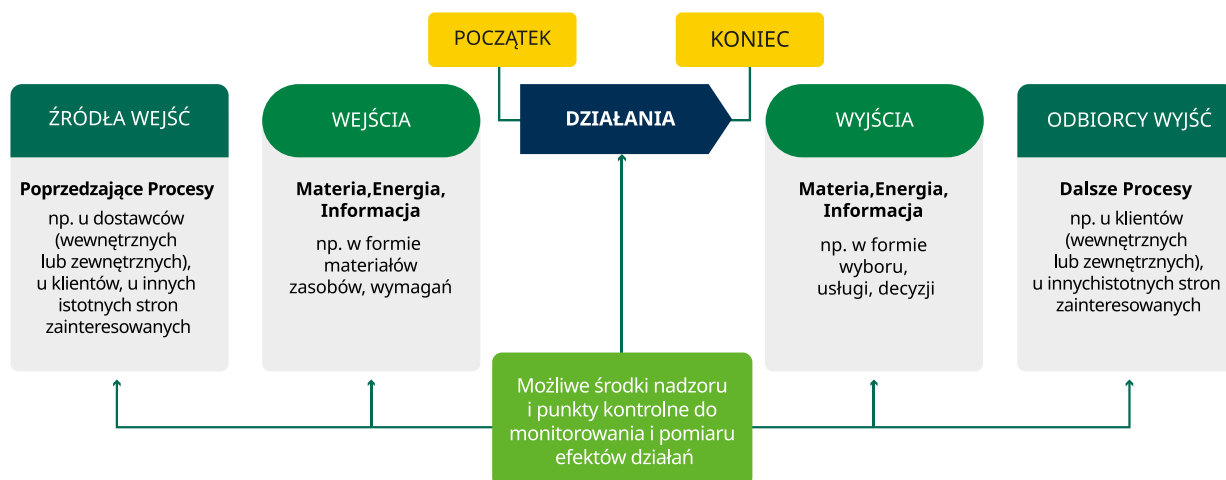
- zrozumienia i spełnienia wymagań klientów,
- otrzymywania wyników dotyczących funkcjonowania i skuteczności procesu i ciągłego doskonalenia procesów na podstawie obiektywnego pomiaru.

- potrzeby rozpatrywania procesów w kategoriach wartości dodanej,

**Najważniejsze elementy podejścia procesowego to:**

- opisanie procesów głównych oraz pomocniczych występujących w organizacji,
- ustalenie mierników i wskaźników dla procesów.

Wdrożenie narzędzi informatycznych ułatwia zarządzanie procesami. Jednakże przed każdym wdrożeniem należy mieć pewność co do przebiegu procesu, w czym SZJ i odpowiednia dokumentacja znakomicie pomogą. Drugą bardzo ważną zasadą jest ciągłe doskonalenie procesów. Dzięki jej stosowaniu organizacja staje się bardziej konkurencyjna, sprawniej realizuje cele, precyzyjniej określa swoją strategię, lepiej spełnia oczekiwania klientów i motywuje pracowników.



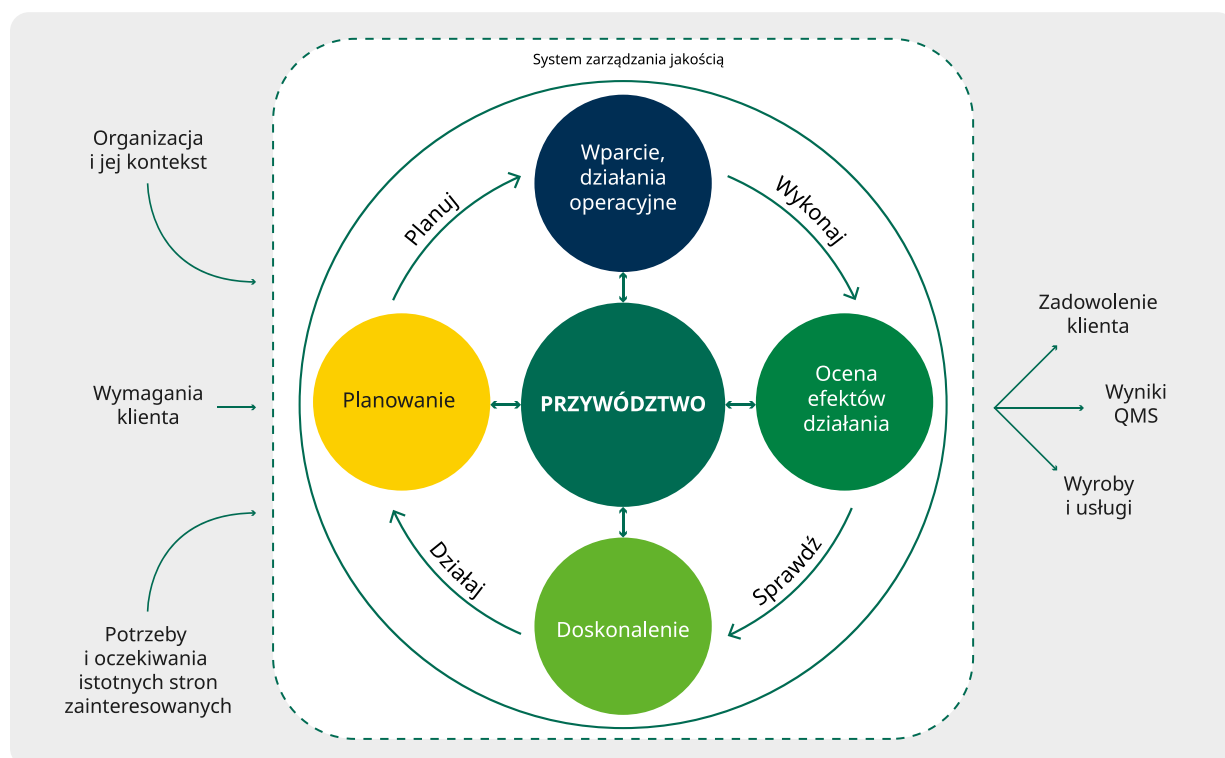
Schematyczne przedstawienie elementów pojedynczego procesu, źródło PN-EN ISO 9001:2015-10, str. 8



# Ciągłe doskonalenie

Założeniem systemu jakości jest przyjęcie modelu **PDCA** (Plan – Do – Check – Act czyli Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj), **który stosowany jest do budowania wszystkich procesów SZJ.**

- Zaplanuj** – ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityką organizacji
- Wykonaj** – wdróż procesy
- Sprawdź** – monitoruj i mierz procesy i wyrób w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dotyczących wyrobu i przedstawiaj wyniki
- Działaj** – podejmij działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu.



Schematyczne przedstawienie modelu systemu zarządzania jakością, źródło PN-EN ISO 9001:2015-10, str. 8



## Dla kogo przeznaczony jest system zarządzania jakością?

Wymagania systemu zarządzania jakością są adresowane, niezależnie od branży, do wszystkich organizacji, które pragną zaprezentować dobry poziom zarządzania i obsługi klienta. Dlatego systemy zarządzania jakością powinny być wprowadzane przede wszystkim w przedsiębiorstwach biznesowych zarówno państwowych jak i prywatnych. Mogą z powodzeniem być wprowadzane w urzędach, instytucjach publicznych, szpitalach, szkołach, etc. Nie ma znaczenia wielkość organizacji – wymagania normy ISO mogą stosować zarówno wielotysięczne, wielozakładowe korporacje, jak też małe rodzinne firmy. Nawet osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą mogą wprowadzać system zarządzania jakością.

## Jakie wymagania trzeba spełnić?

### Organizacja powinna:

- ustanowić,
- udokumentować,
- wdrożyć,
- utrzymywać,
- ciągle doskonalić,

system zarządzania jakością w oparciu o wymagania normy ISO 9001, w kontekście całości swoich działań biznesowych i zagrażających jej ryzyk.

### W szczególności powinna:

- zidentyfikować procesy w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji,
- monitorować, mierzyć i analizować te procesy,
- określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
- określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu, jak i nadzorowania tych procesów,

i wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.



## Jakie normy?

Podstawową normą międzynarodową ISO serii 9000 jest norma:

**ISO 9001:2015 - norma międzynarodowa**  
**Quality management systems**  
- Requirements

**PN-EN ISO 9001:2015-10 - norma polska**  
**Systemy zarządzania jakością**  
- Wymagania

Norma zawiera wymagania dla wdrażania i doskonalenia i certyfikacji systemów jakości. Wymagania dotyczą całej organizacji: kierownictwa, pracowników, dostawców. Celem jest zwiększanie zadowolenia klientów oraz poprawa zarządzania.

**ISO 9000 - norma międzynarodowa**  
**Quality management systems**  
- Fundamentals and vocabulary

**PN-EN ISO 9000:2015-10 - norma wydana w wersji angielskiej**

**Systemy zarządzania jakością.**  
**Podstawy i terminologia**

Norma ta stanowi wprowadzenie dla norm dotyczących zarządzania jakością. Opisuje podstawy systemów zarządzania jakością oraz definiuje terminy. Odgrywa ważną rolę w rozumieniu i stosowaniu zasad systemu zarządzania jakością.

**ISO 9004 - norma międzynarodowa**  
**Managing for the sustained success of organization. A quality management approach**

**PN-EN ISO 9004:2018-06 - norma wydana w wersji angielskiej**  
**Zarządzanie jakością – Jakość organizacji**  
- Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu

Ta norma z kolei zawiera wytyczne dotyczące doskonalenia systemu zarządzania jakością. Jest ona dedykowana organizacjom, które posiadają wdrożony system zarządzania jakością.

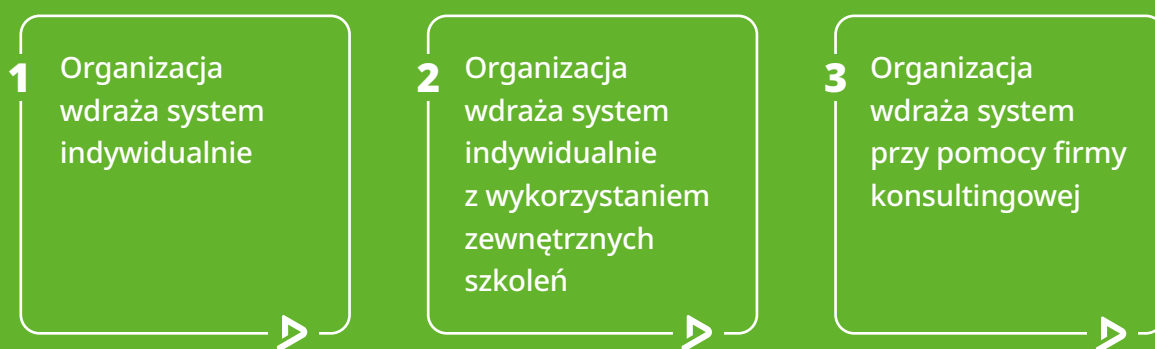
Normy ISO są opracowywane i wydawane przez międzynarodową organizację International Organization for Standardization a w Polsce są wydawane przez Polski Komitet Normalizacji.





## Jak wdrożyć system zarządzania jakością?

Istnieją trzy sposoby wdrożenia systemu. Decydując się na jeden z nich, każda organizacja powinna określić nakłady jakie może na ten projekt przeznaczyć i ustalić optymalny dla niej czas wdrożenia systemu. Po podjęciu decyzji o wdrażaniu systemu organizacja powinna zdecydować jaką metodą będzie realizowany proces budowy i implementacji systemu. Można wybrać jedną z kilku możliwości lub ich kombinację.



### Sposób 1

## Organizacja wdraża system indywidualnie

Metoda wymaga dużego zaangażowania pracowników, którzy muszą sami zrozumieć zapisy normy i przełożyć je na konkretne rozwiązania we własnej organizacji. Sposób ten jest powszechnie uważany za najtańszy. Zewnętrzne koszty wdrożenia są rzeczywiście znikome, ponieważ nie wymaga on szkoleń i/lub konsultacji. Jest dużo dostępnej wiedzy w Internecie. Pracownicy sami wdraża-

ją system, często nie mając w tym zakresie doświadczenia. W praktyce sposób ten jest mało efektywny. Tworzony system wymaga licznych korekt, co powoduje duże obciążenie czasowe pracowników (duże koszty wewnętrzne), wywołuje niepewność czy przyjęte rozwiązania są właściwe i czy będą zaakceptowane przez jednostkę certyfikującą.





## Sposób 2

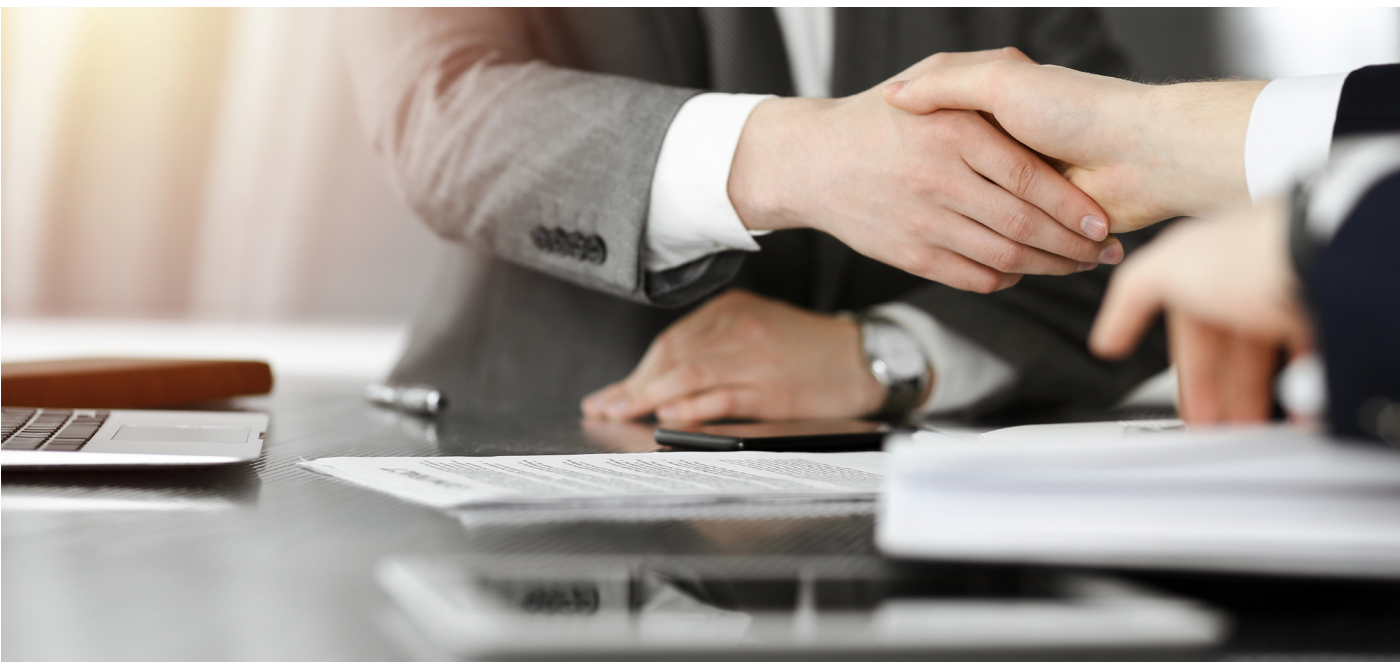
# Organizacja wdraża system indywidualnie z wykorzystaniem zewnętrznych szkoleń DEKRA

Zaletą tego rozwiązania jest szybkie i praktyczne zapoznanie pracowników z normą, co zazwyczaj zwiększa świadomość pracowników oraz teoretycznie zwiększa zaangażowanie w proces budowy systemu. Spotkanie z DEKRA umożliwia wymianę doświadczeń z trenerem prowadzącym szkolenia i wyjaśnienie wątpliwości związanych z przeniesieniem wymagań normy do firmy. Metoda jest optymalna cenowo i czasowo. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach, podczas których dowiadują się jak prawidłowo wdrożyć system. Uczą się jak powinien funkcjonować system. Trener pomaga zrozumieć zasady funkcjonowania systemu, przedstawia możliwe sposoby rozwiązania występujących problemów, lecz nie proponuje konkretnych rozwiązań.

Decyzję dotyczącą wyboru rozwiązań podejmuje kierownictwo z osobami prowadzącymi projekt. Ten model jest korzystny, ponieważ właśnie kierownictwo najlepiej zna potrzeby, możliwości i kulturę organizacyjną firmy. Pracownicy otrzymują certyfikaty z odbytych szkoleń.

Koszty zewnętrzne tego sposobu są wyższe niż koszty samodzielnego wdrażania ale niższe niż przy zaangażowaniu konsultanta. W tym modelu znacznie większe jest prawdopodobieństwo, że przyjęte rozwiązania systemowe będą optymalne i co ważne pozytywnie ocenione przez jednostkę certyfikacyjną (dzięki wiedzy i doświadczeniu trenera). Obciążenie czasowe jest niższe, co zmniejsza koszty wewnętrzne.





### Sposób 3

## Organizacja wdraża system przy pomocy firmy konsultingowej DEKRA

Ta metoda jest najbardziej kosztowna lecz najbardziej wygodna i optymalna. Minimalizuje ryzyko wdrożeniowych błędów. Odciąża pracowników firmy.

Konsultant współpracuje z wybranymi, kluczowymi pracownikami z różnych obszarów firmy. Dobór właściwych osób jest wspomagany przez konsultanta. Osoby te z pomocą konsultanta planują wymagane działania tak, by uwzględnić specyfikę swojej organizacji. Konsultant pełni funkcję doradczą i odpowiada za to by zaplanowane rozwiązania były zgodne z ISO 9001, dobrymi praktykami i doświadczeniem. Decyzje podejmowane są wspólnie. Część rozwiązań jest wypracowywana podczas warsztatów. Zaplanowane

działania są optymalne z punktu widzenia firmy i zgodne z normą. Dodatkową zaletą tego rozwiązania jest dobre rozumienie istoty przyjętych rozwiązań przez uczestniczących w ich planowaniu pracowników - co znacznie ułatwia i skraca późniejsze wdrożenie zaplanowanych działań co przyczynia się do zwiększenia zaangażowania.

Zakłada się, że dzięki współpracy wdrożony system będzie częścią organizacji. Praktyka pokazuje, że sukces wdrożenia zależy od firmy konsultingowej, podejścia najwyższego kierownictwa oraz od osoby prowadzącej projekt w firmie. Do każdej organizacji należy podchodzić indywidualnie.



# Jakie przebiega proces certyfikacji systemu zarządzania jakością?

## Certyfikacja

Po wdrożeniu systemu zarządzania jakością organizacja przeważnie występuje do jednostki certyfikacyjnej o przeprowadzenie auditu certyfikacyjnego i, jeśli system spełnia wymagania normy, przyznanie certyfikatu ISO 9001. Sprawdzenie czy system jest zgodny z normą i funkcjonuje odbywa się w formie kilkudniowego (liczba dni zależy od wielkości organizacji i stopnia złożoności realizowanych procesów) auditu. Audit sys-

temu zarządzania jakością to niezależna ocena, która służy do stwierdzenia, czy i w jakim stopniu system zarządzania firmą funkcjonuje i jest zgodny z przyjętą normą oraz innymi obowiązującymi wymaganiami i przepisami. Przy wyborze jednostki certyfikującej należy kierować się posiadanymi przez tę jednostkę akredytacjami, jej doświadczeniem w branży, renomą i uznaniem na rynku.

## Warunki i kryteria certyfikacji

Podstawowym kryterium certyfikacji jest to że system zarządzania jakością jest wdrożony i funkcjonuje w organizacji. Drugim podstawowym kryterium jest to, że wdrożony system spełnia wymagania normy ISO 9001, a firma deklaruje gotowość do przeprowadzenia oceny certyfikacyjnej.

### Warunki jakie organizacja musi spełnić aby móc przystąpić do procesu certyfikacji:

- jest określony zakres certyfikacji,
- jest opracowana i udokumentowana polityka jakości,
- jest opracowana dokumentacja systemu, istnieją udokumentowane informacje,
- wdrożone są procesy, procedury i systemy monitorowania
- system działa co najmniej trzy miesiące licząc od momentu jego uruchomienia
- przeprowadzono pełny cykl auditów wewnętrznych,
- przeprowadzono przegląd zarządzania.



## Certyfikat

Certyfikat zgodności z normą ISO 9001 potwierdza, że system zarządzania jakością został sprawdzony i okazał się zgodny ze standardem stanowiącym zbiór najlepszych praktyk w tym zakresie. Certyfikat trzeciej strony wydany przez niezależną jednostkę certyfikującą stanowi dowód, że organizacja

podjęła niezbędne środki ostrożności, aby zabezpieczyć swoje informacje i informacje swoich klientów. Posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania może być bardzo pomocne do doskonalenia biznesu. Często posiadanie certyfikatu stanowi także istotny wymóg kontraktowy.

## Akredytacje

Certyfikacja z akredytacją systemu zarządzania jest stosowana do zademonstrowania spełnienia wymagań normy. Aby wydawać certyfikaty z akredytacją jednostka certyfikująca musi się poddać ocenie trzeciej strony jednostce akredytującej i uzyskać pozytywny wynik takiej oceny. Jednostka akredytacyjna

weryfikuje kompetencje jednostki certyfikacyjnej i jej pracowników. Przy wyborze jednostki certyfikującej należy kierować się posiadaniem przez tę jednostkę akredytacjami jej doświadczeniem w branży, renomą i uznaniem na rynku.





## Jakie są korzyści wynikające z wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania jakością?

Przeprowadzone badania pokazują, że firmy posiadające certyfikowany system zarządzania, są bardziej konkurencyjne od innych przedsiębiorstw branży. Ta przewaga nad podobnymi organizacjami nie posiadającymi wprowadzonego systemu jest obserwowana od lat. Dostrzega się też wiele innych korzyści, niektóre natychmiast po wprowadzeniu systemu jakości.

### Korzyści zewnętrzne - rynkowe

- Poprawa opinii klientów, **wzrost zaufania** klientów do marki firmy
- **Podstawa do rozwoju** i doskonalenia funkcjonowania firmy
- **Cenne narzędzie marketingu**
- **Lepszy dostęp do rynku** (wymogi kontraktowe) oraz **wzrost konkurencyjności** na rynkach
- **Poprawa współpracy z dostawcami i podwykonawcami**

### Korzyści wewnętrzne - dla firmy

- Ukierunkowanie na **spełnianie oczekiwań klienta**
- **Uporządkowanie działań firmy**, redukcja nieefektywnych działań, a tym samym wzrost efektywności przedsiębiorstwa
- **Udoskonalenie i lepsze rozumienie procesów** zachodzących w organizacji, precyzja w określaniu miejsc oraz prawdziwych przyczyn powstania błędów/niezgodności
- **Wdrożenie/doskonalenie dokumentacji**
- **Poprawa jakości wyrobów** i usług
- **Obniżenie kosztów** poprzez zmniejszenie ilości błędów, reklamacji i napraw
- **Poprawa komunikacji wewnętrznej** w firmie i usprawnienie przepływu informacji
- **Poprawa zadowolenia pracowników** i zmiana ich mentalności, wzrost motywacji i efektywności pracy poprzez lepszy nadzór nad wynikami działań pracowników i monitorowanie ich działań
- **Określenie wyraźnego zakresu odpowiedzialności** i uprawnień dla całego personelu
- **Usprawnienie wykorzystania czasu i zasobów**



Większość polskich organizacji, które zdecydowały się na certyfikację systemu jakości nie wyobraża sobie żeby mogły powrócić do sytuacji sprzed wprowadzenia systemu.

## Podjęcie jednostki certyfikującej do certyfikacji systemu zarządzania jakością

Podjęcie do certyfikacji powinno być podejściem opierającym się przede wszystkim na:

- podejściu biznesowym,
- dostarczeniu klientowi „wartości dodanej” z oceny,
- rzetelnym prowadzeniu i zarządzaniu projektem klienta,
- przestrzeganiu zasad i kryteriów audytowania,
- doświadczeniu auditorów oceniających organizację.





# Dlaczego warto współpracować z DEKRA?

Mocnymi atutami są:

- Wieloletnie doświadczenie w stosowaniu norm
- Szeroka gama usług, dopasowana do profilu klienta i potrzeb
- Podejście w oparciu bardziej o stronę praktyczną, biznesową a nie formalną
- Międzynarodowe uznanie DEKRA
- Doświadczenie polskich specjalistów znających specyfikę polskich przedsiębiorstw
- Liczne grono ekspertów

**Jeśli planujesz wdrożenie lub doskonalenie systemu zarządzania – skontaktuj się z wybranym przedstawicielem Zespołu Doradztwa i Szkoleń DEKRA Polska (<https://szkolenia.dekra.pl/kontakt>).**

**Skontaktuj się >**

**DEKRA** jest liderem w zakresie systemów zarządzania, w tym zarządzania jakością.

**DEKRA** wdraża wybrane systemy zarządzania i prowadzi szkolenia.



# Usługi DEKRA

Szkolenia z zakresu systemu zarządzania jakością będące w stałej ofercie.\*

	Forma otwarta	Cena netto**	Link
ISO 9001 – wymagania systemu zarządzania jakością	T	899 zł	<a href="#">WIĘCEJ &gt;</a>
Pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością ISO 9001	T	2 499 zł	<a href="#">WIĘCEJ &gt;</a>
Auditor wewnętrzny systemu zarządzania jakością ISO 9001	T	1 199 zł	<a href="#">WIĘCEJ &gt;</a>
Auditor wiodący systemu zarządzania jakością ISO 9001	T	3 449 zł	<a href="#">WIĘCEJ &gt;</a>
Zarządzanie ryzykiem w ISO 9001	T	1 099 zł	<a href="#">WIĘCEJ &gt;</a>
Warsztaty doskonalące dla auditorów wewnętrznych systemu zarządzania jakością	T	1 399 zł	<a href="#">WIĘCEJ &gt;</a>

\* Wszystkie szkolenia są dostępne on-line

\*\* Koszt netto udziału jednej osoby w szkoleniu otwartym

T Forma otwarta - Tak

N Forma otwarta - Nie





Link do kategorii  
zarządzanie jakością

[Więcej](#)



Z jasną i ambitną wizją bycia partnerem dla bezpiecznego i zrównoważonego świata, DEKRA Polska wyprzedza potrzeby rynku i oferuje innowacyjne usługi eksperckie oraz rekomendowane kursy, podnoszące kompetencje w zakresie systemu zarządzania jakością i powiązanych systemów zarządzania.



## O DEKRA

DEKRA została założona w 1925 roku w celu zapewnienia bezpieczeństwa ruchu drogowego. Obecnie DEKRA aktywnie działa w zakresie bezpieczeństwa na drodze, w pracy

i w domu oraz oferuje szerokie portfolio usług, w tym wykwalifikowane i niezależne usługi eksperckie w 60 krajach świata.

### Wizja DEKRA

---

*Jesteśmy globalnym partnerem na rzecz bezpiecznego i zrównoważonego świata.*

### Misja Zespołu Doradztwa i Szkoleń DEKRA Polska

---

*Zapewniamy bezpieczeństwo i zrównoważony rozwój na naszym rynku biznesowym.*

*Misję realizujemy poprzez dostarczanie aktualnej i praktycznej wiedzy eksperckiej, praktycznych umiejętności i kompetencji pracownikom przedsiębiorstw i różnego typu organizacji. Pomagamy w kształtowaniu bezpiecznego środowiska. Wspieramy wdrożenia wymagań dyrektyw, norm, standardów, przepisów, a także praktycznych rozwiązań do biznesu.*

### Certyfikaty DEKRA Polska:

- Zespół Doradztwa i Szkoleń DEKRA Polska posiada **certyfikowany** system zarządzania jakością zgodny z normą **ISO 9001**. Zakres systemu: usługi szkoleniowe i doradcze dla klientów DEKRA.
- Zespół Doradztwa i Szkoleń DEKRA Polska posiada **certyfikowany** Standard Usługi Rozwojowej **SUS 2.0**.
- W ramach globalnej organizacji jest wdrażany system zarządzania bezpieczeństwem informacji wg **ISO/IEC 27001:2022**.



# Skontaktuj się z nami

Zespół Doradztwa i Szkoleń DEKRA Polska Sp. z o.o.



ul. Konstruktorska 12A  
02-673 Warszawa  
+48 22 850 01 75 do 79

NIP: 522-25-11-608  
KRS: 0000061330 BDO:  
000504549



szkolenia.pl@dekra.com

Formularz do kontaktu e-mail:



www.szkolenia.dekra.pl

[Skontaktuj się >](#)



**Kontakt telefoniczny:**

**Polska centralna**

+48 22 850 01 79

+48 696 462 807

**Polska północna i południowa**

+48 22 850 01 78

+48 512 022 596

