

CZY ISO 9001:2015 DAJE PRZEWAGĘ W BIZNESIE?



Pewne prawa zastrzeżone.

Utwór rozpowszechniany jest na licencji CC BY-NC-ND 3.0 PL
Zapoznaj się z [pełnym tekstem licencji](#) lub jej [przystępnym podsumowaniem](#).



Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w publikacji informacje były kompletne i rzetelne. Autor oraz wydawca nie biorą jednak odpowiedzialności za sposób, w jaki te informacje zostaną wykorzystane oraz za ewentualne szkody, które wynikną z wykorzystania informacji zawartych w publikacji.

Redakcja i korekta: Soluma Content (www.content.soluma.pl)

Projekt okładki: Pre Art Elżbieta Zawada (www.preart.pl)

Wydawca:



Wydanie 1

OD AUTORKI I WYDAWCY (PRZECZYTAJ KONIECZNIE)

Drogi Czytelniku, przeczytałeś już wiele książek i ebooków, prawda? Czy zawsze były tam odpowiedzi na wszystkie Twoje pytania i wątpliwości?

Wiemy, że nie i chcemy to zmienić.

Oddajemy Ci ebooka, który wyjaśnia kilka podstawowych kwestii dotyczących nowego wydania normy ISO 9001:2015. Znajdziesz w nim przystępnie opisane przykłady nowych wymagań. Dostosowujesz swój obecny system do zmienionych wymagań? A może poznajesz lub wdrażasz wytyczne ISO 9001? Jeśli pojawią się wątpliwości lub pytania, na które ten e-book nie odpowiada, to daj znać - UDOSKONALIMY GO.

Napisz nam czego Ci zabrakło, co możemy uzupełnić, dokładniej wyjaśnić. Co kwartał (mniej więcej) będziemy publikować nową wersję ebooka, podając rozwiązania i wyjaśnienia dla najczęściej pojawiających się pytań, problemów i wątpliwości.

To nasze wspólne zobowiązanie.

Katarzyna Karmańska *Rafał Tachman*

O czym jeszcze chcesz przeczytać w ebooku? Napisz tu:

<https://etena.sugester.pl/przewaga>

Chcesz dostawać informację o nowym wydaniu? Zapisz się na powiadomienia: <https://www.etena.pl/przewaga/>

Przyczyn się do rozwoju tego ebooka.

Kopiuj go i rozsyłaj znajomym.

OD WYDAWCY (PODZIĘKOWANIA)

Wiem, ile trudu kosztuje znalezienie choćby chwili, gdy prowadzi się „najważniejszy projekt w życiu”. Dlatego dziękuję Ci Katarzyno, że mimo to wygospodarowałaś czas, by stworzyć tego ebooka. Dziękuję, że chcesz go dalej rozwijać i robić to pro bono.

Dziękuję również naszemu recenzentowi, który wolał pozostać anonimowy. Twoje spojrzenie z perspektywy Czytelnika, namiętne wykreślanie, pytanie „po co?”, pozwoliło skupić się na sednie i pozostawić kwintesencję. Czasem mniej znaczy lepiej, a i w biegu wygodniej się przeczyta.

Sponsorem wydania jest KaizenGo.pl



WSTĘP

Każde przedsiębiorstwo ma swój główny cel istnienia. Niekoniecznie jest nim zarabianie pieniędzy, ale pieniądze są niezbędne by go realizować. Trzeba zastosować konkretne narzędzia, aby robić to skutecznie. Istnieje wiele strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Jedną z nich jest stosowanie norm ISO. Wśród nich najbardziej rozpoznawalną jest norma ISO 9001, której przedmiotem są wymagania odnośnie systemu zarządzania jakością w organizacji. Każda organizacja ma swoich klientów oraz ich potrzeby do spełnienia. Wspomniana norma zawiera wymagania odnośnie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego nadrzędnym celem jest spełnianie potrzeb klientów. Dotychczas obowiązywała norma z 2008 roku. We wrześniu 2015 roku zostały ukończone prace nad nowelizacją ISO 9001. Organizacje, w których funkcjonował certyfikowany system jakości zgodny z normą z 2008 roku, mają teraz za zadanie zaktualizować swój system w oparciu o nowe wymagania. Zakres prac zależy głównie od kierownictwa firmy, wynika to z założeń komitetu ISO. Dla firm, które dopiero zamierzają rozpocząć swoją przygodę z ISO 9001, nowelizacja normy oznacza bardziej elastyczne wymagania już na starcie prac wdrożeniowych systemu. Nie oznacza to jednak, że uzyskanie certyfikatu znowelizowanej normy będzie łatwiejsze. Jak z każdą zmianą, na samym początku nie wiadomo do końca czego można się spodziewać. Warto jednak wypracować własne zdanie na ten temat. Wszak jak podało ISO na swojej stronie: „Na tym kończy się trzyletnia praca ekspertów z niemal 95 krajów, którzy dostosowywali normę do współczesnych potrzeb”. Zatem jest to zmiana przygotowana

Katarzyna Kaczmarek

przez grupę ekspertów, można więc założyć, że jest bardzo przemyślana. Czy i komu „nowa” ISO 9001 daje przewagę w biznesie?

NOWA ISO 9001:2015

Wyzwanie związane z nowelizacją ISO 9001 było niemałe. Dlaczego?

Między innymi dlatego, że liczba certyfikatów zaczęła spadać, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Wizerunek certyfikowanego systemu zarządzania jakością wg ISO 9001 nieco stracił na wartości. W środowisku mówiło się o rozmaitych powodach. Norma z 2008 roku spotykała się z wieloma zarzutami: kwestie biurokracji, ograniczeń, sprowadzania systemu jakości do ramki na ścianie... Ponadto w ostatnich latach, od ostatniej nowelizacji normy, na rynkach zaszły gigantyczne zmiany. Branża usługowa rozwija się błyskawicznie. Jeszcze szybciej działalność związana z technologiami mobilnymi. Oczekiwania dotyczące jakości stale ulegają przeobrażeniom. Temu zjawisku sprzyja ogromna konkurencja na rynku, a także zwiększające się wymagania klientów. W pogoni za uciekającym czasem nikogo już nie stać na kupowanie produktów czy usług, które nie spełniają oczekiwań w jakimkolwiek obszarze. To powoduje, że na rynku mogą pozostać jedynie ci, którzy wykazują się dużą dbałością o zadowolenie klienta. Nowa norma ISO 9001 ma w tym pomóc. Być jednocześnie przewodnikiem i miernikiem.

Nowelizacja normy ISO 9001:2015 opiera się na sześciu założeniach:

- ✓ Nacisk na przywództwo,
- ✓ Skoncentrowanie na zarządzaniu ryzykiem,
- ✓ Nacisk na cele, pomiar i zarządzanie zmianą,

Katarzyna Kaczmarek

- ✓ Komunikacja i świadomość,
- ✓ Nacisk na kontekst organizacji,
- ✓ Mniej wymogów o charakterze nakazów.

Poniżej każde z założeń zostanie szerzej opisane. Zaczniemy od przywództwa, tak często używanego słowa. Tylko co ono właściwie oznacza i jak się przekłada na zarządzanie organizacją i jakością? Wyobraźmy sobie pole truskawek i jego właściciela. Aby poradzić sobie z regularnością zbiorów w trakcie wysypu owoców zatrudnia dodatkowe osoby, którym płaci za każdą zebraną kobiatkę. Przykład z życia, dość prosty, lecz obrazowy. Jeśli właściciel nie przekaze w skuteczny sposób celów jakościowych swoim pracownikom może przysporzyć własnej firmie wielu problemów. Bez przywództwa właśnie i kryteriów oceny zdadności truskawek, do sprzedaży na rynek mogą trafić wadliwe owoce. Każdy pracownik, nawet ten tymczasowy, musi znać cele i mierniki swojej pracy. Paradoksalnie niewłaściwie przeszkolony i zmotywowany pracownik może działać w dobrej woli, wypełniając kobiatkę od dołu niedojrzałymi owocami, bo przecież szef sprzeda więcej kobiątek, a i on więcej zarobi na zbiorze. Nie trzeba tłumaczyć, że takie kobiątki-wydmuszki mogą błyskawicznie zrazić klientów, zarówno indywidualnych, jak i hurtowych. W czym zatem będzie się przejawiać przywództwo w przytoczonym przykładzie?

- ✓ Możliwie otwartym kontakcie ze wszystkimi pracownikami,
- ✓ Jasnym przedstawieniem kryteriów jakościowych i metod ich weryfikacji,

- ✓ Objaśnieniem celów pracy i sposobu wynagradzania za nią,
- ✓ Podkreśleniem, że to ostatecznie klient płaci wynagrodzenie wszystkim pracownikom i jego zadowolenie jest nadrzędnym celem.

Jak w takim razie powinno wyglądać idealne przywództwo w truskawkowej organizacji?

- ✓ Każdy pracownik, zanim rozpocznie pracę, odbywa spotkanie z szefem (poznaje np. wizję i misję firmy oraz dowiaduje się, jak funkcjonuje organizacja i sprzedaż) oraz zostaje przeszkolony (poznaje kryteria zbioru owoców, zasady wynagradzania i inne zasady),
- ✓ Wymagania jakościowe truskawek są przedstawione na tablicy w dostępnym dla wszystkich miejscu,
- ✓ Regularnie przeprowadzane są „odprawy”: szef informuje o pojawiających się problemach zgłaszanych przez klientów, na bieżąco eliminowane są ich przyczyny, tłumaczone konsekwencje itp.

Przejdźmy do zarządzania ryzykiem. Przyjęto się postrzegać to określenie w negatywnym świetle, a przecież ryzyko to także szansa. Szansa na rozwój, na przechytrzenie konkurencji czy zmieniającego się otoczenia.

ISO 9001:2015 wymaga podejścia uwzględniającego ryzyko, a więc określenia ryzyka jako podstawy systemu jakości. Co prawda norma nie wymaga stosowania konkretnych metod zarządzania ryzykiem ani

Katarzyna Kaczmarska

utworzenia procedury z tym związanej, ale warto się nad tym zastanowić. Jest na przykład sprawdzone narzędzie do analizy ryzyka, a właściwie potencjalnych zagrożeń i ich skutków. Nazywa się FMEA i jest stosowane przez wiele światowych firm.

Wyobraźmy sobie małą firmę z Władysławowa zajmującą się połowem i przetwórstwem dorsza bałtyckiego. Przeprowadzane przez zarząd regularne analizy ryzyka działalności dostarczyły nowych informacji: Komisja Europejska zamierza obniżyć limity połowów dorsza bałtyckiego. Firma nie czeka na decyzję i wiążące się z nią problemy, lecz zawczasu przygotowuje plany awaryjne, w formie na przykład rozszerzenia pozwoleń na połów innych gatunków ryb.

Ludzie z założenia nie lubią zmian. Wzbudzają one strach, wymuszają dopasowanie się do nowej sytuacji, zmieniają dotychczasowy, bezpieczny, czasem pozorny porządek. Wprowadzają zamieszanie, dodatkowe wyzwania. Jak się na nie przygotować? Zacząć zarządzać zmianą, każdej postawić cel oraz spróbować ją zmierzyć. Przykład?

Firma cukiernicza dla uproszczenia wytwarza dwa rodzaje drożdżówek. Poza zawartością, wyglądem, smakiem itp. różnią się między innymi pewnym składnikiem, czyli cukrem. W jednej stosowany jest cukier brązowy, w drugiej cukier biały. Zdarzały się sytuacje, że zabrakło w magazynie jednego rodzaju i chcąc zachować powtarzalność receptury wypieku, produkowano mniej wyrobów danego rodzaju. Pewnego dnia jeden z cukierników wpadł na pomysł, że można biały cukier zastąpić brązowym i spróbować, czy drożdżówka będzie tak samo dobra. Przeprowadzono eksperyment, zmiana rodzaju cukru nie wpłynęła na pogorszenie jakości drożdżówki, wręcz przeciwnie, była smaczniejsza.



Szukasz szkolenia?

Porównaj ofertę 172 firm*
w jednym miejscu



* dane na marzec 2016 r.

Jaki był cel zmiany?

Ujednolicenie (standaryzacja) jednego ze składników pozwala na utrzymywanie zapasu jednego produktu, a nie dwóch, co oszczędza powierzchni magazynowej. Łatwiej jest zapanować nad zapasem jednego cukru niż dwóch rodzajów, co przekłada się na większą możliwość utrzymania stałego poziomu produkcji (dla uproszczenia jedynie w odniesieniu do cukru).

Jak zmierzyć zmianę?

Zanim zdecydowano o eksperymencie zaczęto zliczać koszty wynikające z pojawiających się braków w cukrze. Tym kosztem był koszt niewyprodukowanych zgodnie z planem wyrobów, wynikający z braku cukru przy każdym takim zdarzeniu. Po eksperymencie obliczono, czy zmiana ta jest rentowna, przy założeniu, że cena sprzedaży drożdżówek się nie zmienia, a stosowany będzie teraz jedynie cukier brązowy i ustana zmiany poziomu produkcji wynikające z ewentualnego braku jednego rodzaju cukru. Ostateczną decyzję podjęto na podstawie faktów.

Jak zarządzono zmianą?

Po przeprowadzeniu eksperymentu wyprodukowano partię próbną obu rodzajów drożdżówek z użyciem jednego rodzaju cukru. Poinstruowano sprzedawców, by wzmogli czujność na sygnały od klientów odnośnie odbioru jakości drożdżówek. Gdyby chcieć być zupełnie drobiazgowym, moim zdaniem należałoby zrobić ankietę wśród klientów, czy ich zadowolenie nie uległo zmianie. Z uwagi na charakterystykę przykładowych drożdżówek, obszar zadowolenia klienta nie zostanie bardziej

omówiony. W przypadku braku uwag zatwierdzono nową recepturę wypieku. Zmieniono oficjalnie recepturę poprzez dopisanie nowej wersji wraz z przytoczeniem krótkiego opisu przyczyn zmiany. Poinformowano wszystkich zainteresowanych o wdrożeniu zmiany, przeprowadzono instruktaż.

Jak sprostać oczekiwaniom odnośnie komunikacji i świadomości? Nie chodzi tutaj o dzielenie się wynikami finansowymi ze wszystkimi pracownikami, lecz o budowanie świadomości wśród pracowników. Każdy powinien wiedzieć, co wpływa na zadowolenie klientów organizacji i jaki ma wpływ na zapewnienie zadowolenia. Przykład?

Wyobraźmy sobie sieć salonów obuwniczych. Jedną ze składowych, wpływających na zadowolenie klienta, poza jakością sprzedawanego obuwia, jest oczywiście obsługa w salonach oraz warunki sprzedaży. Jako klienci nieraz doświadczamy, że na większe zadowolenie z zakupów wpływa fakt, iż mamy do dyspozycji określony czas, kiedy możemy zwrócić do sklepu nieużywany towar i dostać całkowity zwrot pieniędzy. Po przeprowadzeniu analizy zarząd firmy podjął decyzję o wprowadzeniu trzydziestodniowego okresu, kiedy klient może bez żadnych kosztów oddać do dowolnego salonu sieci nieużywany towar i otrzymać zwrot pieniędzy. W jaki sposób systemowo zadbać o świadomość i komunikację?

- ✓ Poinformować pracowników o nadchodzącej zmianie i terminie jej wprowadzenia,
- ✓ Ustanowić standard obsługi klienta, który zawiera informację o możliwości zwrotu,

- ✓ Wprowadzić informację o możliwości zwrotu do salonów, w widocznym dla klienta miejscu/miejscach,
- ✓ Zorganizować szkolenia dla pracowników z nowego standardu obsługi klienta i postępowania ze zwrotami.

Zupełnie nowym elementem w znowelizowanej normie ISO 9001 jest kontekst organizacji i wymagania z nim związane. Struktura punktu w normie jest następująca:

- ✓ Zrozumienie organizacji i jej kontekstu,
- ✓ Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych,
- ✓ Określenie zakresu systemu zarządzania jakością,
- ✓ System zarządzania jakością i jego procesy.

Znów mamy do czynienia z dość złożonymi zwrotami. Co one oznaczają w praktyce?

Wyobraźmy sobie osiedlowy sklep spożywczy, funkcjonujący w lokalu usługowym na parterze bloku wielorodzinnego. Jego właściciel analizuje kontekst organizacji. Jedną z ważniejszych cech funkcjonowania takiego sklepu są godziny jego otwarcia. Z analizy wynika, że istnieją następujące zainteresowane strony:

- ✓ Klienci,
- ✓ Pracownicy, czyli sprzedawcy,
- ✓ Dostawcy,

✓ Mieszkańcy bloku.

Niby taka prosta sprawa, ale jak osiągnąć możliwe zadowolenie klienta, przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb wszystkich zainteresowanych stron? Wiadomo, że klienci woleliby, aby sklep był otwarty całą dobę. Dostawcy również byliby zadowoleni z takiej opcji. Tylko czy uda się uzyskać rentowność takich godzin otwarcia sklepu? Mieszkańcy bloku na pewno nie byliby zadowoleni, gdyby między 22 a 6 do sklepu przyjeżdżały auta dostawcze i hałasowały pod oknami. Z pewnością da się ustanowić takie godziny, aby nie było stron poszkodowanych, i aby ta działalność nie była uciążliwa dla otoczenia. Kontekst organizacji może ulec zmianie. Sytuacja się zmieni, jeśli na przykład w bloku obok zostanie otwarty drugi sklep i warto wtedy raz jeszcze przeanalizować temat.

PODSUMOWANIA

Nowa norma zawiera mniej wymagań o charakterze nakazów. Nie trzeba już ustanawiać sześciu wymaganych wcześniej procedur. Nie trzeba także powoływać pełnomocnika najwyższego kierownictwa do spraw systemu jakości. Mniej nakazów to większa dowolność w projektowaniu systemu, a tym samym możliwość „uszczenia systemu na miarę” organizacji.

W ISO 9001:2015 jest sporo nowości, wymagań o charakterze dość elastycznym. Te zmiany mają za zadanie zwiększenie świadomości celu istnienia organizacji i wpływu wszelkich czynników na jej funkcjonowanie. Póki co nie ma uniwersalnego klucza, jakim się posłużyć, by dopasować obecny certyfikowany system do wymagań znowelizowanej normy.

Brak rozwoju jakiegokolwiek organizacji w dzisiejszych czasach oznacza tak naprawdę jej rychły upadek. Dlaczego? Konkurencja nie śpi, o klienta trzeba walczyć, słuchać go, ciągle się doskonalić. Tylko jaką strategię rozwoju przyjąć, na czym się skupić? Jak to zrobić, kiedy nie ma funduszy na inwestycje?

Odpowiedzią na te potrzeby ma być właśnie norma ISO 9001. Nie trzeba od razu certyfikować systemu i decydować o inwestycji wartej kilkanaście lub kilkadziesiąt tysięcy złotych. Warto krok po kroku rozpocząć porządkowanie systemu funkcjonowania organizacji. Można zacząć od dowolnego obszaru, a najlepiej od tego, który najbardziej wymaga systematyzacji, jest najbardziej wadliwy. Dobrze jest tak zrobić głównie dlatego, aby przekonać ludzi organizacji do zasadności

zmian, które w końcowym efekcie powinny wszystkim wyjść na dobre.

Przykład?

W firmie produkującej przetwory owocowe bywają problemy z dostawcami surowca. Na produkcji trafiają się partie surowca, który trzeba sortować. Dział zaopatrzenia ma trudności z rozliczaniem tego typu problematycznych dostaw, firma boryka się z opóźnieniami w realizacji własnych zamówień. Do tego dochodzi rotacja pracowników, którzy przychodzą i odchodzą, a wraz z nimi dotychczas wypracowane formy radzenia sobie z codziennymi wyzwaniami. Rozwiązaniem problemu może być ustanowienie systemu współpracy z dostawcami: kryteria jakościowe wraz z podstępowaniem w przypadku reklamacji. Czyli stworzenie procedury zapewniającej jakość. Dobrze jest od początku, nawet bez zamiaru certyfikacji systemu, stosować się do podstawowych siedmiu zasad systemu zarządzania jakością. Nigdy nie wiadomo, kiedy przyjdzie certyfikować system na potrzeby znakomitego klienta. Wartość tych zasad sama w sobie jest wysoka, w końcu została wypracowywana przez lata przez firmy na całym świecie.

Z ISO 9001 jest podobnie jak z innymi normami: ich język bywa początkowo niezrozumiały, przez co trudno przyswajalny. Stosowanie odgórnie narzuconych zasad z reguły wywołuje niechęć. Mimo to warto się przemóc i starać się podążać drogą wyznaczoną przez ISO. Dlaczego?

Certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001 na całym świecie ma u swoich podstaw identyczne wartości. To swoisty wspólny biznesowy język, oparty na zasadach zarządzania. Język ten jest wynikiem pracy zespołu międzynarodowych ekspertów. To wartości

kształtowane przez dziesięciolecia, z uwzględnieniem zmieniających się wymagań klientów. Znowelizowana norma ISO 9001 jest również dopracowana w celu zwiększenia kompatybilności z innymi normami, takimi jak ISO 14001 czy ISO 27001. Oznacza to, że jest podstawą systemu jakości, a szczegółowe wymagania, związane z przedmiotem działalności organizacji, pochodzą z innej odpowiedniej normy.

Norma ISO 9001 to nie tylko wspólny język dla wielkich korporacji. To także przewodnik dla małych firm w drodze do doskonalenia, a tym samym do rozwoju. Wymagania normy niejako wymuszają analizę czynników wpływających na działalność organizacji nie tylko wewnątrz niej. Oznacza to potrzebę analizy ryzyka biznesowego. To także uświadomienie sobie kontekstu organizacji oraz wysokiej wartości właściwych relacji ze stronami zainteresowanymi. To otwarcie się organizacji na otoczenie oraz sygnały z niego docierające, co ułatwia skuteczne funkcjonowanie oraz właściwe reagowanie na zmiany.

Posiadanie certyfikatu ISO 9001 to także dowód na to, że trzecia, niezależna strona, oceniła pozytywnie system zarządzania jakością funkcjonujący w organizacji. W dzisiejszych czasach wiele słyszy się o firmach „krzakach”, z wirtualnymi, a raczej trudnymi do zweryfikowania adresami. Certyfikat ISO to mimo wszystko dowód, że firma istnieje i ma się dobrze, nawet za granicą. Oczywiście przy założeniu, że system był certyfikowany przez znaną jednostkę, posiadającą akredytację.

Jaka jest więc ostateczna odpowiedź na tytułowe pytanie?

Norma ISO 9001 pomaga organizacji pamiętać, kto jest głównym utrzymującym organizację przy życiu. To klient i jego wymagania. Zbiór powyższych przykładów zastosowania wymagań normy pokazuje, jak wiele jest obszarów organizacji, które wpływają na satysfakcję klienta. Im szybciej organizacja dojrzeje do uporządkowania funkcjonowania, tym szybciej uzyska wymierne wyniki doskonalenia procesów i stabilność. Standard ISO 9001 jest sprawdzonym narzędziem, póki co najbardziej rozpoznawalnym na świecie, zarówno przez klientów indywidualnych, jak i biznesowych. Stosowanie wymagań normy czy proponowanych metod krok po kroku spowoduje, że działalność organizacji stanie się spójna i mierzalna w odniesieniu do wymagań klientów i zaspokajania ich potrzeb.

Firmom posiadającym już system jakości zgodny z ISO 9001 znowelizowana norma między innymi zwiększa obszar dowolności poszczególnych rozwiązań systemu, a także redukuje liczbę produkowanych zapisów. Efektem tych zmian będzie zatem system jakości bardziej dopasowany do działalności organizacji, a tym samym bardziej skuteczny.

Natomiast firmom rozpoczynającym pracę z ISO 9001 standard ten pozwala na bazowanie na założeniach systemowych przepracowanych przez setki firm. To dobra nauka, lecz nie na swoich błędach. To także bardziej swobodne niż kiedyś projektowanie systemu jakości, tworzone na bazie spójnej strategii, a nie dla spełnienia formalnych wymagań.

ISO 9001 daje przewagę, ale nie powinno. To jest NORMA i powinno się to brać dosłownie. Założenia normy, takie jak uwzględnianie ryzyka, otoczenia, są podstawą funkcjonowania nowoczesnych

przedsiębiorstw. Natomiast rzeczywistość wygląda tak, że wiele przedsiębiorstw nie ma o tym pojęcia. Ci, którzy mają wychodzą przed szereg i mogą uzyskać przewagę nad konkurencją. Nie powinni jednak na tym poprzestawać, bo to TYLKO standard.

LITERATURA

Materiały BSI (www.bsigroup.com) oraz PKN (www.pkn.pl), data dostępu 2015-12.

Norma ISO 9001:2008.

Szymańska D., Szymańska M., *Przekonaj pracowników do dbania o jakość. Poradnik menedżerski dla pełnomocników, kierowników i szefów, którym zależy na jakości*, Diffin, Warszawa 2010.