

# 21

## WYZWANIA STOJĄCE PRZED PRZEDSIĘBIORSTWAMI PO NOWELIZACJI NORMY ISO 9001:2015

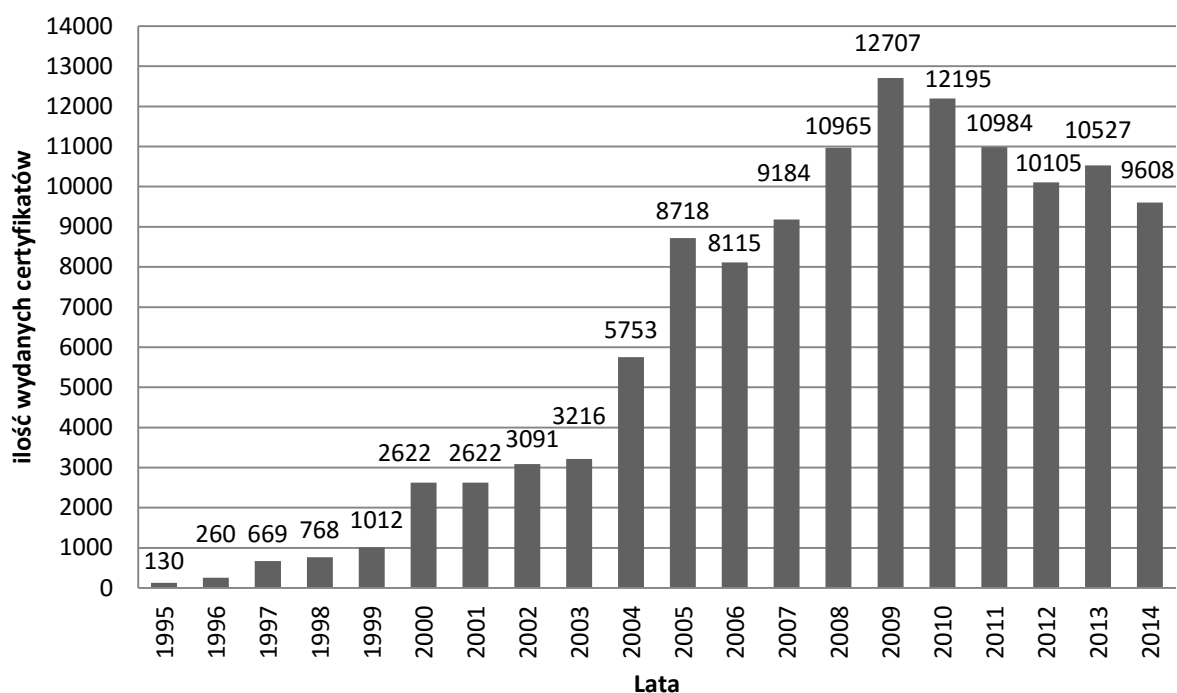
### 21.1 WPROWADZENIE

Coraz większa liczba przedsiębiorstw funkcjonująca na współczesnym rynku oczekuje od swoich dostawców dowodu zdolności do systematycznego spełniania stawianych im wymagań jakościowych. Dlatego też, większość firm mocno akcentuje w swojej strategii elementy Systemów Zarządzania Jakością (SZJ), gdyż widzą w nich bardzo skuteczne narzędzie pozwalające osiągać satysfakcję nie tylko klientów, ale także pracowników, dostawców, właścicieli oraz społeczeństwa. Elementy te występują w normach ISO serii 9000 [5]. Normy te zapewniają wskazówki i narzędzia dla firm i organizacji, które chcą, aby ich produkty i usługi stale spełniały wymagania klientów a ich jakość była na coraz wyższym poziomie. Najważniejszą normą ISO w serii 9000 jest norma ISO 9001, która określa kryteria dla Systemu Zarządzania Jakością i jest jedynym standardem w rodzinie, który może być certyfikowany (choć nie jest to wymóg) [3].

Normy ISO serii 9000 funkcjonują od niemalże 30 lat i nadal cieszą się dużą popularnością wśród norm wyemitowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO. Od momentu opublikowania pierwszych norm z rodziny ISO 9000 w 1987 roku nastąpiło kilka znaczących zmian w ich treści. Najważniejsze z nich miało miejsce w roku 2000, gdzie nastąpiły znaczące zmiany w strukturze normy, wprowadzono podejście procesowe i zlikwidowano normy ISO 9002 i 9003. 15 września 2015 r. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO opublikowała nowe wydanie normy ISO 9001. Do Polskich Norm przez PKN została ona wprowadzona metodą uznania w dniu 07 października 2015 r. jako PN-EN ISO 9001:2015-10 Systemy zarządzania jakością – Wymagania. Publikacja polskiej wersji językowej normy ISO 9001:2015 planowana jest w połowie roku 2016 [9]. Norma ta wprowadza kilka znaczących zmian w stosunku do poprzedniej, między innymi pojawia się zarządzanie ryzykiem, jeszcze większe wzmocnienie pozycji klienta, silniejszy nacisk na motywacje i zwiększenie roli najwyższego kierownictwa w realizacji wymagań normy.

Norma ISO 9001 może być stosowana w każdej organizacji, niezależnie od branży, w której firma działa. Obecnie istnieje ponad milion firm i instytucji w ponad 170 krajach, które posiadają certyfikat na zgodność z normą ISO 9001. Wszystkie firmy, które uzyskały certyfikat przed wprowadzeniem nowej edycji normy mają trzy letni okres

przejściowy na dostosowanie systemu zarządzania do jej wymagań [1]. Na rys. 21.1 przedstawiono ile certyfikatów zgodności z normą ISO 9001 wydano w polskich firmach od roku 1995.



**Rys. 21.1 Ilość certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001 wydanych polskim firmom na przestrzeni lat 1995-2014**

Źródło: [3]

Analizując powyższy wykres można zauważyć, iż najwięcej wydanych certyfikatów miało miejsce w latach 2008-2010. W 2014 roku certyfikatów przyznano polskim firmom 9608. Łącznie w Polsce jest aż 10 110 tys. organizacji, które posiadają certyfikat [7, 14]. Zatem istnieje znaczna grupa organizacji i firm, które będą musiały zmierzyć się z dostosowaniem swoich systemów do wymagań nowej normy. Autorzy artykułu zwrócą uwagę na nowe zapisy w normie i podejmą próbę ich interpretacji.

## 21.2 NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY W NORMIE ISO 9001:2015

Ostatnia nowelizacja normy ISO 9001 zakończona w 2008 roku pozostawiła u wielu użytkowników tej normy pewien niedosyt. Wprowadzone zmiany okazały się znacznie mniejsze niż oczekiwano, a ich charakter był w znacznym stopniu bardziej redakcyjny niż merytoryczny. Jeżeli połączymy ten fakt z dostrzegalnym spadkiem liczby certyfikowanych systemów zarządzania jakością na całym świecie, w tym także w Polsce co obrazuje rys. 21.1, to staje się zrozumiałe, dlaczego znacząca nowelizacja normy nastąpiła tak szybko [4]. Kierunki zmian w normie w jasny sposób wyjaśniają wyniki przeprowadzonej ankiety wśród użytkowników normy w 2011 roku, z której jednoznacznie wynika, że *norma dotycząca systemu zarządzania jest napisana odmiennym językiem od tego, którym posługują się osoby zarządzające organizacją, a dotyczy to w głównej mierze kwestii związanych z zarządzaniem ryzykiem biznesowym* [4]. Zatem celem wprowadze-

nia zmian w normie ISO 9001 jest stworzenie standardu przyjaznego dla użytkowników i dostosowanie go do wymagań współczesnego światowego biznesu. Z jednej strony norma oferuje organizacjom większą elastyczność w projektowaniu zarządzania, z drugiej zaś strony wymaga dynamicznego dostosowania się do zmian w organizacji i jej otoczenia. Obecnie najważniejsze normy składające się na rodzinę norm serii ISO 9000 to:

- ISO 9001: 2015 określa wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością,
- ISO 9000: 2015 obejmuje podstawowe pojęcia i terminologię,
- ISO 9004: 2009 skupia się na doskonaleniu systemu zarządzania jakością,
- ISO 19011: 2011 określa wytyczne dotyczące audytów wewnętrznych i zewnętrznych systemów zarządzania jakością.

Poniżej zostaną zaprezentowane najważniejsze zmiany jakie nastąpiły w normie ISO 9001:2015, w odniesieniu do poprzedniej normy z 2008 roku.

### 21.2.1 Zmiana struktury normy

W normie zastosowano tak zwaną “strukturę wysokiego stopnia”, co oznacza, że wprowadzono identyczne definicje i układ dla wszystkich systemów zarządzania ISO takich jak: ISO 14001, OHSAS 18001 oraz ISO 27001, które zostały lub będą nowelizowane. Wpływa to znacząco na przejrzystość i zrozumienie norm oraz powoduje, że proces wdrożenia i certyfikacji zintegrowanej jest bardziej efektywny. Nowa norma ma 10 rozdziałów. Większość z nich ma zbliżoną nazwę w porównaniu do starej normy, niemniej jednak treści poszczególnych rozdziałów uległy zdecydowanej zmianie. Różnica w strukturze norm przedstawiona jest w tab. 21.1.

**Tab. 21.1 Porównanie struktury ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015**

Nr rozdziału	Struktura normy ISO 9001:2008	Struktura normy ISO 9001:2015
0	Wprowadzenie	Wprowadzenie
1	Zakres normy	Zakres normy
2	Powołania normatywne	Powołania normatywne
3	Pojęcia i definicje	Terminy i definicje
4	System zarządzania jakością	Kontekst organizacyjny
5	Odpowiedzialność kierownictwa	Przywództwo
6	Zarządzanie zasobami	Planowanie
7	Realizacja wyrobu	Wsparcie
8	Pomiary, analiza i doskonalenie	Działania operacyjne
9		Ocena wyników
10		Doskonalenie Załącznik A – Zasady zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne

Punktem wyjścia dla wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością wg ISO 9001:2015 jest określenie jego zakresu (rozdz. 1). W celu jego prawidłowego określenia, organizacja powinna wziąć pod uwagę kontekst, zainteresowane strony oraz oferowane produkty i usługi. Ustanowiony zakres musi być udokumentowany wskazując na to, jakie pro-

dukty i usługi są objęte Systemem Zarządzania Jakością oraz uzasadnienie przypadków, w których wymagania normy nie mogą być zastosowane. Nowym spojrzeniem w normie na organizację systemu zarządzania jakością w firmie jest zmiana rozdz. 4 „System zarządzania jakością” na „Kontekst organizacji”, ponieważ jednym z kluczowych elementów niezbędnych do wdrożenia nowej normy ISO 9001 jest zrozumienie organizacji oraz jej kontekstu właśnie. W rozdziale tym wymaga się od firmy określenia celu istnienia organizacji oraz wewnętrznych jak i zewnętrznych czynników, które istotnie na nią wpływają. Do czynników istotnych można zaliczyć takie, które wpływają na zdolność organizacji do zapewnienia produktów i usług spełniających odpowiednie wymagania a także takie, które mogą oddziaływać na zwiększenie zadowolenia klienta. W związku z tym wymagane jest także określenie stron zainteresowanych istotnych dla Systemu Zarządzania Jakością takich jak dostawców, partnerów, klientów, inwestorów, pracowników i społeczeństwa jako całości oraz ich potrzeb i oczekiwań. Punkt normy ISO 9001:2008 „Zaangażowanie kierownictwa” w nowej normie został zastąpiony „Przywództwem”. Jednak nie jest to tylko zmiana terminologii, ale zmiana odpowiedzialności nakładanych na Najwyższe Kierownictwo organizacji, ponieważ nie będzie wymagane powołanie Pełnomocnika, gdyż Najwyższe Kierownictwo będzie odpowiedzialne za skuteczność Systemu Zarządzania Jakością, co w zdecydowany sposób powinno podnieść efektywność i skuteczność SZJ. Punkt 6 nowej normy dotyczy planowania Systemu Zarządzania Jakością. Istotnym nowym elementem w tym zakresie jest określanie szans i zagrożeń, czyli wymaga się myślenia opartego na ocenie ryzyka w ramach Systemu Zarządzania Jakością. W punkcie tym możemy także wyczytać, że zagrożenia i szanse powinny być określane a także muszą zostać opracowane konkretne plany działania, natomiast wszelkie zmiany powinny być systematycznie planowane i realizowane. Punkty dotyczące „Zasobów” określone w ISO 9001:2008 zostały rozszerzone w rozdziale „Wsparcie”. Na znaczeniu zyskała integracja różnych pozycji określających kompetencje, świadomość i komunikację. Wiedza organizacyjna pojawia się, jako nowy wymóg, natomiast środki pomiarowe, które mogą być stosowane przez użytkowników lub metody badań empirycznych w sektorze usług, powinny zapewniać prawidłowe i wiarygodne wyniki. W punkcie 8 „Działania operacyjne” zaleca się, aby wszystkie wymagania dotyczące konkretnych procesów wytwarzania produktów lub świadczenia usług zawierały: planowanie, określenie wymagań produktu, projektowanie i rozwój, zapewnienia zewnętrzne, produkcję, akceptację produktów i niezgodności procesów wyjściowych, produktów i usług. W punkcie 9 „Ocena wyników” określone zostały silniejsze wymagania względem monitorowania i pomiaru. Powinno zostać określone to, co ma być mierzone, kiedy i przy użyciu, jakich metod. Ponadto, powinien zostać określony sposób analizowania i oceny wyników. Udokumentowane informacje mają być zachowane, jako dowody przeprowadzonych działań. Działania zapobiegawcze natomiast nie stanowią już części standardu, ponieważ sam system oparty na podejściu bazującym na zarządzaniu ryzykiem ma charakter prewencyjny. Poprawa nie jest już ograniczona jedynie do ciągłego doskonalenia osiągniętego poprzez odpowiednio ustalone procesy, dlatego organizacja musi reagować na zmiany, w tym, jeśli to konieczne, na zmiany jednorazowe [11].

### 21.2.2 Zwrócenie większej uwagi na zarządzanie procesowe

Do tej pory, pomimo, że zarządzanie procesowe było zalecane, to nie posiadało rangi wymagania. Jak już wyżej wspomniano, w nowej normie zostało ono ujęte w rozdz. 4. Kontekst organizacji, w którym doprecyzowano wymagania dotyczące podejścia procesowego, monitorowania, analizy danych, przeglądu zarządzania. Podkreślono, że konsekwentne i przewidywalne wyniki w organizacji zostaną osiągnięte efektywniej i wydajniej, gdy działania w firmie są rozumiane i zarządzana, jako powiązane ze sobą procesy, które funkcjonują, jako spójny system. Ponadto dodano zapis, który mówi o konieczności określenia ryzyka dotyczącego zadowolenia klienta w przypadku nie spełnienia jego wymagań.

### 21.2.3 Zmiana zasad, na których opiera się zarządzanie jakością

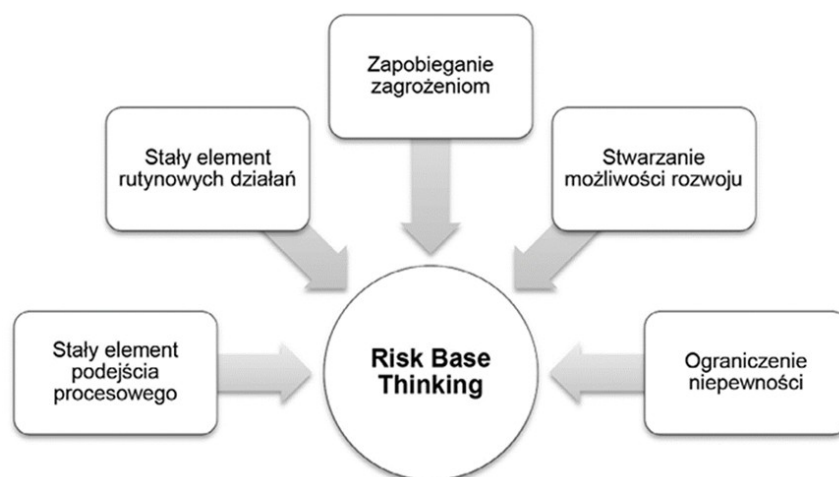
Norma ISO 9001:2008 opierała się na 8 zasadach. W nowej normie mamy 7 zasad. Została usunięta zasada "podejścia systemowego", a zasada mówiąca o współpracy z dostawcami została zastąpiona przez "wzajemne korzystne zarządzanie relacjami". Zmiana tej zasady wynika z zapisów znajdujących się w punkcie normy „kontekst organizacji”, który wymaga określenia wszystkich zainteresowanych stron działalnością firmy, a korzystne relacje z nimi pozwolą osiągnąć trwałe sukcesy organizacji [10].

### 21.2.4 Możliwość usunięcia obowiązkowej dokumentacji systemu zarządzania

Terminy „dokument” oraz zapis” zostały zastąpione w nowej normie ISO 9001:2015 nowym terminem „udokumentowana informacja”. Norma ISO 9001:2008 wymaga udokumentowanej Księgi Jakości, Polityki Jakości, sześciu procedur a także zapisów. W nowej normie nie narzuca się konieczności posiadania Księgi Jakości. Zmienia się także to, co powinno być udokumentowane. Tak, więc stworzenie dokumentacji nie będzie głównym wyzwaniem podczas wdrażania Systemu Zarządzania Jakością. Organizacja będzie miała większą swobodę w decydowaniu, jakie udokumentowane informacje są dla niej odpowiednie i użyteczne [6].

### 21.2.5 Włączenie do systemu zarządzania jakością w zarządzania ryzykiem

W normie ISO 9001:2015 nie zawarto już terminu „działania zapobiegawcze”, głównie dlatego iż system zarządzania sam w sobie winien być działaniem zapobiegawczym. Spojrzenie na ryzyko i zarządzanie ryzykiem ma w omawianym dokumencie dużo szerszy aspekt i rozpatrywany jest w kontekście całej organizacji. Podejście oparte na ryzyku zaproponowane w nowej normie same w sobie nie jest kompleksowym modelem zarządzania ryzykiem, o którym mowa np. w ISO 31000 – system zarządzania ryzykiem. Wymagania te z punktu widzenia nowej struktury normy wkraczają na poziom „myślenia w kategoriach istnienia ryzyka i wykorzystywania stwarzanych szans” (ang. Risk Base Thinking) – rys. 21.2. Zgodnie z tym podejściem wszystkie podejmowane działania w organizacji powinny odbywać się rutynowo i automatycznie przez wymianę informacji o zagrożeniach i możliwościach ich ograniczenia. Dzięki zastosowaniu takiego podejścia organizacje są zobligowane identyfikować dzisiaj to, co może na organizację wpłynąć jutro [13].



**Rys. 21.2** Elementy myślenia opartego na Risk Base Thinking

Źródło: [13]

**Tab. 21.2** Wymagania normy ISO 9001:2015 związane z zarządzaniem ryzykiem

Rozdz. normy	Wymaganie normy ISO 9001:2015	Przykładowe działania dostosowawcze
4	Określenie ryzyka mającego wpływ na możliwość osiągnięcia celów jakościowych	1. Określenie celów jakościowych. 2. Identyfikacja zagrożeń/szans. 3. Powiązanie zagrożeń/szans z celami.
5	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić wsparcie i zasoby dla realizacji pkt. 4	1. Powołanie zespołu ds. identyfikacji i oceny zagrożeń i szans wraz z określeniem zakresu, obowiązków i uprawnień. 2. Weryfikacja i zatwierdzanie kierownictwa rejestru ryzyka/szans. 3. Zapewnienie odpowiednich warunków pracy zespołu – czasu zasobów finansowych, uprawnień decyzyjnych.
6	Podejmowanie działań eliminujących lub ograniczających możliwość wystąpienia ryzyka oraz szans z nim związanych	1. Przeprowadzenie analizy i oceny ryzyka. 2. Hierarchizacja ryzyka. 3. Określenie sposobu postępowania z ryzykiem. 4. Określenie działań naprawczych (minimalizujących zagrożenie). 5. Stworzenie Planów postępowania z ryzykiem.
7	Ustanowienie procesów zarządzania ryzykiem	1. Określenie zagrożeń oraz opisanie podejmowanych działań zaradczych (np. mapa procesu lub księgi zarządzania procesem).
8	Monitorowanie, ocena, analizowanie i weryfikacja ryzyka oraz możliwości szans	1. Sprawdzenie, czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia. 2. Zapewnienie skuteczności mechanizmów kontrolnych. 3. Monitorowanie rozwoju działań w zakresie zarządzania ryzykiem. 4. Powiązanie kluczowych wskaźników zarządzania ryzykiem z kluczowymi wskaźnikami efektywności organizacji. 5. Określenie zasad raportowania ryzyka wewnątrz organizacji.
9	Doskonalenie poprzez podejmowanie działań zmniejszających ryzyko i powodujących zmiany w poziomie ryzyka	1. Weryfikacja podejmowanych działań. 2. Audyty wewnętrzne. 3. Przeglądy zarządzania.

Źródło: [8, 12]

Zorientowanie działalności w kierunku ryzyka to jedno z trudniejszych do interpretacji wymagań normy. Zwłaszcza, że norma ISO 9001:2015 nie precyzuje dokładnie, jak ma wyglądać sposób wdrożenia zarządzania ryzykiem. Określa natomiast ogólne wymagania, które system powinien spełnić w tym obszarze. Zatem każda organizacja będzie zobowiązana do [13]:

- zarządzania ryzykiem krótko- i długoterminowym w celu opracowania i realizacji odpowiednich sposobów postępowania oraz w celu szybkiej reakcji na zmieniające się okoliczności i związane z nimi wymagania;
- szacowania ryzyka i zapewnienia odpowiednich zasobów do realizacji działań;
- zarządzania obszarami/procesami z uwzględnieniem ryzyka tak, aby uzyskać korzyści ekonomiczne i finansowe oraz zgodność z wymaganiami prawnymi;
- zarządzania wiedzą, informacją i technologią poprzez:
- uczenie się na błędach, incydentach, zdarzeniach niepożądanych,
- odpowiednie zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie informacją.

W tab. 21.2 zostały zaprezentowane wymagania normy ISO 9001:2015 odnoszące się do zarządzania ryzykiem, jakie musi realizować organizacja chcąca spełnić wymagania normy. Podane są także przykładowe działania, które mają dostosować firmę do tych wymagań.

## PODSUMOWANIE

Zaprezentowane w artykule zmiany w nowej normie ISO 9001:2015 wzbudzają już pewne obawy i wątpliwości wśród menadżerów co do interpretacji zawartych w normie wymagań. Jedną z nich jest niepewność, co do pisania procedur. Norma z 2008 roku wymagała 6 procedur a i tak zdecydowana większość firm posiadająca certyfikowany System Zarządzania Jakością posiadała ich zdecydowanie więcej [2]. W nowej normie Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO zmieniła podejście. Nie będzie już narzucała użytkownikom normy, które procedury mają opracowywać, a których nie. Nie oznacza to jednak, że nie wymaga w ogóle dokumentowania procedur. Ponadto, organizacje, które przystąpią do re-certyfikacji już wg nowej normy, będą mogły zachować procedury, które wcześniej zostały opracowane. Norma ISO 9001:2015 nie będzie więcej wymagała opracowania księgi jakości. Jednak także należy się zastanowić nad jej dalszym funkcjonowaniem, przynajmniej w początkowym okresie działania systemu opartego na wymaganiach nowej normy.

Istotnym elementem nowej normy jest określenie kontekstu organizacji, wytyczenie granic oraz zidentyfikowanie stron zainteresowanych, nie tylko klientów, dostawców, ale także pracowników i udziałowców. Z tym aspektem bardzo mocno wiąże się pojęcie „Risk Based Thinking” to znaczy myślenie oparte na ryzyku. Zorientowanie działalności w kierunku ryzyka to jedno z trudniejszych do interpretacji wymagań normy.

Podsumowując, obowiązująca już od kilku miesięcy nowe wydanie normy ISO 9001 ma kilka nowych elementów, z którymi menadżerowie firm posiadających już System Zarządzania Jakością będą musieli się zmierzyć. Pierwsze z nowości to identyfikacja stron zainteresowanych, zdefiniowanie zakresu (granic) funkcjonowania oraz największa zmiana to myślenie oparte na ryzyku. Jednakże warto w tym miejscu przypomnieć, że organizacje mają 3 lata na dostosowanie się do wymagań nowej normy.

## LITERATURA

- 1 „Aktualizacja normy ISO 9001.” Pobrano z: <http://www.dekra-certification.com.pl/nasze-uslugi/systemy-zarzadzania/certyfikacja-iso-9001/aktualizacja-normy-iso-9001.html> [Dostęp: 10.04.2016].
- 2 M. Amesem. „ISO 9001:2015: Odpowiedzi na Wasze istotne pytania” Wywiad opublikowany na kanale You Tube w dn. 9 stycznia 2015.
- 3 ISO. “Certification...”. Pobrano z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm> [Dostęp: 10.04.2016].
- 4 T. Kloze. „Jaka będzie nowa norma ISO 9001.” *ABC Jakości*, nr 3-4 (75-76). 2013.
- 5 K. Midor. „Wprowadzenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO serii 9000:2000 - ryzyko czy szansa dla współczesnej organizacji”, *Międzynarodowa konferencja MLADÁ VEDA 2008 – Veda a krízové situácie*, Žilinská Univerzita, Žilin 2008.
- 6 „Nowa norma ISO 9001:2015”. Pobrano z: <http://www.certios.pl/start/aktualnosci/92-iso-9001-2015> [Dostęp: 10.04.2016].
- 7 PN – EN ISO 9001:2015. Pobrano z: <http://pihz-certyfikacja.pl/pn-en-iso-9001-2015/> [Dostęp: 10.04.2016].
- 8 PN-EN ISO 9001:2015-10 – wersja angielska, *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*.
- 9 PN-EN ISO 9001:2015-10 - wersja angielska. Pobrano z: <http://sklep.pkn.pl/pn-en-iso-9001-2015-10e.html> [Dostęp: 10.04.2016].
- 10 „Quality management principles”. Pobrano z: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf> [Dostęp: 10.04.2016].
- 11 Rewizja ISO 9001:2015 - *podsumowanie zmian*. Pobrano z: <http://www.qualityaustria.com.pl> [Dostęp: 10.04.2016].
- 12 A. Trela. „Jak zarządzać ryzykiem w ujęciu ISO 9001:2015”. Pobrano z: <https://serwisoz.pl/jakoscscanepid/jak-zarzadzac-ryzykiem-w-ujeciu-iso-90012015-2620.html> [Dostęp: 10.04.2016].
- 13 A. Trela. „Zarządzanie ryzykiem w normach ISO”. Pobrano z: <https://serwisoz.pl/jakoscscanepid/zarzadzanie-ryzykiem-w-normach-iso19.html> [Dostęp: 10.04.2016].
- 14 ZETOM. Pobrano z: <http://zetom-cert.com.pl/komunikaty/> [Dostęp: 10.04.2016].



## WYZWANIA STOJĄCE PRZED PRZEDSIĘBIORSTWAMI PO NOWELIZACJI NORMY ISO 9001:2015

**Streszczenie:** Normy serii ISO 9000 są jedne z najbardziej znanych standardów opracowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO. Zawierają one wskazówki i wytyczne dla firm i organizacji, które chcą, aby ich produkty i usługi stale spełniały wymagania klientów a ich jakość była ciągle doskonała. Norma ta od swojej pierwszej publikacji w roku 1987 miała kilka znaczących modyfikacji, z których największe zmiany nastąpiły w roku 2000. W roku 2015 we wrześniu Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO opublikowała nowe wydanie normy ISO 9001. Od tej daty rozpoczął się trzyletni okres przejściowy potrzebny każdej firmie na dostosowanie swojego systemu do nowej normy. W Polsce wydano około 10 110 tys. certyfikatów na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 zatem te wszystkie firmy chcąc utrzymać certyfikat muszą podjąć trud dostosowania swojego systemu do wymogów nowej normy. Publikacja polskiej wersji językowej planowana jest na rok 2016. Norma ISO 9001:2015 zawiera istotne zmiany w stosunku do wcześniejszej normy z 2008 roku, powodując konieczność znaczących zmian w istniejącym systemie. W artykule zostaną przedstawione najważniejsze zmiany, jakie występują w zapisach nowej normy ISO 9001:2015 oraz zostanie podjęta próba interpretacji tych zapisów.

**Słowa kluczowe:** ISO 9001:2015, zarządzanie jakością, ryzyko, zmiana

## THE CHALLENGES FACING COMPANIES AFTER THE REVISION OF ISO 9001: 2015

**Abstract:** The norms from the ISO 9000 series are among the best known standards published by the International Organisation for Standardization ISO. They contain guidelines and indicators for companies and organisations that wish for their products and services to continuously meet the clients' requirements and to constantly improve their quality. Since its first publication in 1987, the standard has seen a few significant modifications with the most significant ones made in 2000. In September of 2015 the International Organisation for Standardization ISO published a new version of the ISO 9001 standard. From this date onward a three-year transitional period needed by every company to adjust their system to the new standard. 96000 certificates were issued in Poland in 2014 confirming conformity with the ISO 9001 standard. Therefore, all these companies have to make an effort to adjust their systems if they wish to keep their certificates. The standard is set for publication in the Polish language in 2016. The ISO 9001:2015 standard contains significant changes compared with the previous one from 2008, which necessitates significant changes in the currently operating system. The article presents the most important changes in the new ISO 9001:2015 standards as well as an attempt to interpret them.

**Key words:** ISO 9001: 2015, quality management, risk, change

Dr inż. Katarzyna MIDOR  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Inżynierii Produkcji  
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze  
e-mail: Katarzyna.Midor@polsl.pl

Dr Leszek TARASIŃSKI  
Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny  
im. K. Pułaskiego w Radomiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych  
ul. Chrobrego 31, 26-600 Radom  
e-mail: Leszek.Tarasinski@pr.radom.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 18.05.2016  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 31.05.2016