

**Andrzej PACANA<sup>1</sup>,**  
**Lucia BEDNÁROVÁ<sup>2</sup>**  
**Andrzej GAZDA<sup>3</sup>**  
**Agata GIERCZAK<sup>4</sup>**

## **ZARZĄDZANIE W OPARCIU O SYSTEM JAKOŚCI ZGODNY Z MIĘDZYNARODOWĄ NORMĄ ISO 9001**

W pracy przedstawiono wybrane elementy systemu zarządzania jakością (SZJ) zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001, wdrożonego w firmie Efekt Plus sp. z o.o w Rzeszowie, celem ułatwienia wdrażania takich systemów w innych organizacjach.

### **1. WPROWADZENIE**

Każde przedsiębiorstwo realizujące strategię i zmierzające do rozwoju musi wytwarzając produkty zwracać uwagę na spełnianie oczekiwań klienta, czyli dbać o jakość swoich działań i wyrobów. Wyjątkowo pomocny w tych działaniach jest system zarządzania jakością (SZJ) oparty na wymaganiach normy ISO 9001. Jedną z organizacji, która taki system wdrożyła, jest firma „Efekt-Plus” sp. z o.o. Przedsiębiorstwo to zostało założone 22 listopada 2000 r. w wyniku przekształcenia F.H. „Efekt” s.c., która działała od 1 sierpnia 1992 r. Głównym przedmiotem działalności spółki jest aktualnie produkcja folii stretch. Firma ma charakter regionalno-krajowy. Do grona klientów należą firmy działające na terenie całej Polski, ale także poza jej granicami. W obecnej chwili Efekt jest na etapie przygotowań do kolejnej inwestycji, czyli budowy hali produkcyjnej i zakupu supernowoczesnej linii do produkcji folii stretch. Spółka uczestniczy w wielu konkursach, zdobywając nagrody i wyróżnienia za swoją działalność, czego przykładem może być konkurs „Innowator Podkarpacia”. Od 2006 r. Efekt współpracuje z Politechniką Rzeszowską w zakresie badań produktów.

Do bieżących priorytetów, prowadzących do osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych, należą:

- ciągły rozwój nastawiony na maksymalizację zysków,
- promocja firmy,
- poszerzanie terytorialne działalności firmy, tj. zwiększenie eksportu,
- pozyskiwanie surowców bezpośrednio u producentów.

Efekt Plus zapewnia klientom miłą, profesjonalną i otwartą na sugestie obsługę. Niezaprzeczalnym atutem spółki są niewysokie ceny, jakość świadczonych wyrobów i terminowość. W firmie stosuje się zasadę trzytorowej płatności: gotówką lub w formie

---

<sup>1</sup> Dr inż. Andrzej Pacana, Katedra Technologii Maszyn i Organizacji Produkcji, Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa, Politechnika Rzeszowska.

<sup>2</sup> Dr hab. inż. Lucia Bednárová, prof. PRz, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

<sup>3</sup> Dr Andrzej Gazda, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

<sup>4</sup> Dr Agata Gierczak, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

przedpłaty na konto. Po dokonanych trzech transakcjach klient może starać się o indywidualny termin płatności. Z każdym klientem starającym się o termin płatności zawierana jest umowa o współpracy, a jako forma zabezpieczenia funkcjonuje weksel *in blanco* lub deklaracja wekslowa. Limit kredytowy przyznawany jest po przeanalizowaniu przedstawionych przez klienta dokumentów finansowych i ich dogłębnej analizie. Taka procedura zapobiega sytuacjom niewypłacalności klienta i sprzyja profesjonalizacji stosunków między nim a spółką.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów przyjęto m.in. zasadę, że zamówienia są realizowane max do siedmiu dni i wg założonej kolejności składanych zamówień. Towar jest dostarczany transportem własnym Efektu lub współpracującej z nim firmy transportowej.

Na osiąganie wysokiej jakości produktów wpływ ma również atmosfera współpracy i wzajemnego zaufania wśród pracowników. Zauważalna otwartość kierownictwa na sugestie podwładnych oraz możliwość samorealizacji – to cechy charakteryzujące Efekt Plus sp. z o.o. Mimo podjęcia wielu działań wpływających na satysfakcję klientów, czyli jakość działań, zdecydowano się dodatkowo na wprowadzenie standardu pozwalającego w systemowy i procesowy sposób zarządzać organizacją. Wdrożono i certyfikowano system ISO 9001. W dalszej części pracy przedstawiono wybrane elementy tego systemu, co może one posłużyć innym organizacjom jako pomoc przy wdrażaniu tego typu systemów.

## 2. SYSTEM JAKOŚCI W EFEKT PLUS SP. Z O.O.

Każda rozwijająca się organizacja musi zwracać uwagę na oczekiwania klienta. Pomocne w tych działaniach są standaryzowane systemy, a w ich obrębie system zarządzania jakością (SZJ) oparty na wymaganiach normy ISO 9001. Fakt ten był podstawą do podjęcia w 2006 r. decyzji o wdrożeniu wymagań normy ISO 9001:2000 do działalności Efekt Plus sp. z o.o. 29 października 2006 r. wydano zarządzenie o wdrożeniu SZJ oraz o powołaniu Pełnomocnika ds. SZJ. Opracowano wówczas również harmonogram wdrażania tego systemu, który przewidywał zakończenie procesu w terminie czterech miesięcy, po którego upływie miał nastąpić miesięczny okres przygotowawczy do procesu certyfikacji.

Pierwsze działania, wynikające z harmonogramu, obejmowały szkolenia dla najwyższego kierownictwa, a następnie dla Pełnomocnika ds. SZJ, auditorów wewnętrznych i pracowników. Wynikiem konsultacji i szkoleń było między innymi precyzyjne określenie terminów i definicji dostosowanych do działalności Efekt Plus sp. z o.o., w tym następujących definicji:

Klient – odbiorca produktów Efekt Plus,

Wyrób – wynik procesu wydobycia surowca lub realizacji wyrobu (folia stretch),

Najwyższe kierownictwo – Prezes i Wiceprezes zarządu, Pełnomocnik ds. SZJ,

Handlowiec – sprzedawca-handlowiec, handlowiec, przedstawiciel handlowy.

Kolejne działania związane z wdrażaniem normy obejmowały:


- określenie procesów występujących w przedsiębiorstwie,
- opracowanie polityki jakości (rys. 1) oraz wstępnej listy procedur i instrukcji,
- opracowanie dokumentacji SZJ,
- przeszkolenie pracowników z opracowanej dokumentacji systemowej,
- wybranie jednostki certyfikującej,
- przygotowanie systemu do procesu certyfikacji.

Efekt Plus zdecydował się, opierając swój system jakości na normie PN-EN ISO 9001, wyłączyć z wdrożenia wymagania punktu 7.3 „Projektowanie i rozwój”, gdyż spółka nie prowadzi

projektowania wyrobów w rozumieniu zapisów normy. W trakcie opracowywania systemu zarządzania jakością przyjęto następujące rozróżnienie procesów realizowanych w firmie:

- procesy główne – procesy dotyczące wykonywania produkcji i dostarczania usługi,
- procesy zarządzania – procesy wspomagające realizację procesów głównych od strony zarządzania i doskonalenia,
- procesy pomocnicze – procesy wspomagające realizację procesów głównych od strony techniki, zasobów i logistyki.

Wzajemne oddziaływanie zidentyfikowanych procesów (i opisujących je procedur, oznaczanych P-1÷P-8) zobrażowano na rys. 2.

	<h2 style="text-align: center;">POLITYKA JAKOŚCI</h2>	<p>ul. Trembeckiego 11, 35-234 Rzeszów, tel.: (+48) 17 85-25-837, fax: (+48) 17 85-25-367, biuro@folia-stretch.pl</p>
<p><i>Efekt Plus sp. z o.o. jest jedynym producentem folii stretch metodą wylewu „cast” na terenie południowo-wschodniej Polski. Możliwości produkcji pozwalają na wyprodukowanie folii o różnych grubościach. W swojej ofercie Spółka posiada szeroką gamę folii stretch, tj. folię ręczną, maszynową oraz jumbo. Dodatkowym atutem Spółki jest realizacja nie tylko produkcji folii, ale również i jej dystrybucji. Ponieważ produkowana folia musi spełniać wymogi jakościowe stawiane przez odbiorców, dlatego firma stara się zagwarantować w swej działalności pewne i powtarzalne efekty zmierzające do osiągnięcia zadowolenia odbiorców.</i></p> <p><i>Nasze aktualne cele w zakresie jakości to:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>zapewnianie wysokiej jakości wyrobów przez odpowiedzialną pracę na każdym etapie realizacji zlecenia</i></li> <li>○ <i>zapewnienie efektywności ekonomicznej</i></li> </ul> <p><i>Dlatego aby osiągnąć zamierzone cele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>doskonalimy kwalifikacje pracowników,</i></li> <li>– <i>polepszamy warsztat techniczny,</i></li> <li>– <i>doskonalimy procesy technologiczne,</i></li> <li>– <i>nasze działania opieramy na odpowiednich dostawcach,</i></li> <li>– <i>konsekwentnie promujemy spółkę,</i></li> <li>– <i>wdrożyliśmy system zarządzania jakością i organizacji pracy zgodny z ISO 9001:2008</i></li> </ul> <p><i>Pracownicy Spółki Efekt Plus zostali zapoznani z Polityką Jakości i współpracują w jej realizacji. Osiągnięcie certyfikowanego systemu zarządzania jakością uznają za konieczne dla funkcjonowania spółki jako wiarygodnego dostawcy oraz w wymiarze personalnym do osiągnięcia wyższego poziomu pracy, wynagrodzenia, zadowolenia z realizacji ambicji zawodowych. Powyższe okoliczności zobowiązują moją osobę do podjęcia się zagwarantowania zasobów koniecznych do prawidłowego funkcjonowania oraz doskonalenia SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ.</i></p> <p style="text-align: center;"> Wydanie II                                      9-10-2009 r.                                      (-)  Prezes Zarządu EFEKT PLUS sp. z o.o. </p>		

Rys. 1. Aktualna polityka jakości Efekt Plus sp. z o.o. (na podst. Księgi Jakości 2010).

W dokumentach systemu jakości oraz innych związanych z nim określono nie tylko sposoby przebiegu procesów oraz ich stałego nadzoru. Dokonywane pomiary i analizy zapewniać mają osiągnięcie zaplanowanych wyników. Z kolei wewnętrzne audyty jakości, ankiety, badania marketingowe oraz podejmowane działania korygujące lub zapobiegawcze i przeglądy są podstawą ciągłego doskonalenia procesów, na których oparty jest ten system.

Na etapie dokumentowania systemu przyjęto kilka zasad, którymi kierowano się podczas prac projektowo-wdrożeniowych. Oto one:

- System będzie się składał tylko z niezbędnej ilości dokumentów – stworzy się tylko niezbędne procedury i instrukcje.
- W księdze jakości zostanie opisany ogólny sposób spełnienia wymagań normy.
- Propozycje i uwagi zatrudnionego konsultanta zewnętrznego nie będą bezkrytycznie przyjmowane.
- Przy tworzeniu dokumentacji będzie się pracować zespołowo i konsultować pomiędzy poszczególnymi zespołami.
- Stworzy się system, który będzie pomagał w pracy, a nie ją utrudniał.
- Wszyscy poznają system na tyle dobrze, aby swobodnie się w nim poruszać (Pacana/Stadnicka 2009).

W oparciu o te zasady ustanowiono następujące części składowe dokumentacji systemu: księga jakości, procedury SZJ, instrukcje oraz dokumenty związane. Nadzór nad systemem, w tym nad dokumentacją, zlecono Pełnomocnikowi ds. Jakości (PJ).

Księga jakości zawierała w swojej treści następujące procedury:

- P-1 „Nadzór nad dokumentacją i zapisami”,
- P-2 „Przegląd zarządzania”
- P-4 „Audit wewnętrzny”
- P-5 „Działania korygujące i zapobiegawcze”
- P-8 „Zarządzanie zasobami ludzkimi”.

Natomiast w formie odrębnych dokumentów opracowano procedury i instrukcje:

- P-7 „Zakupy”
- P-6 „Produkcja, sprzedaż i dystrybucja wyrobów”
- P-3 „Nadzór nad wyrobem niezgodnym”
- IN-1 „Instrukcja badania parametrów produkcji”.

Do księgi jakości załączono „Księgę formularzy i załączników”, będącą zbiorem formularzy i druków oraz kwestionariuszy SZJ.

Zgodnie z opisaną wcześniej zasadą do opisu procesów wykorzystano konkretne procedury:

do procesów głównych:

- P-6 „Produkcja, sprzedaż i dystrybucja wyrobów”

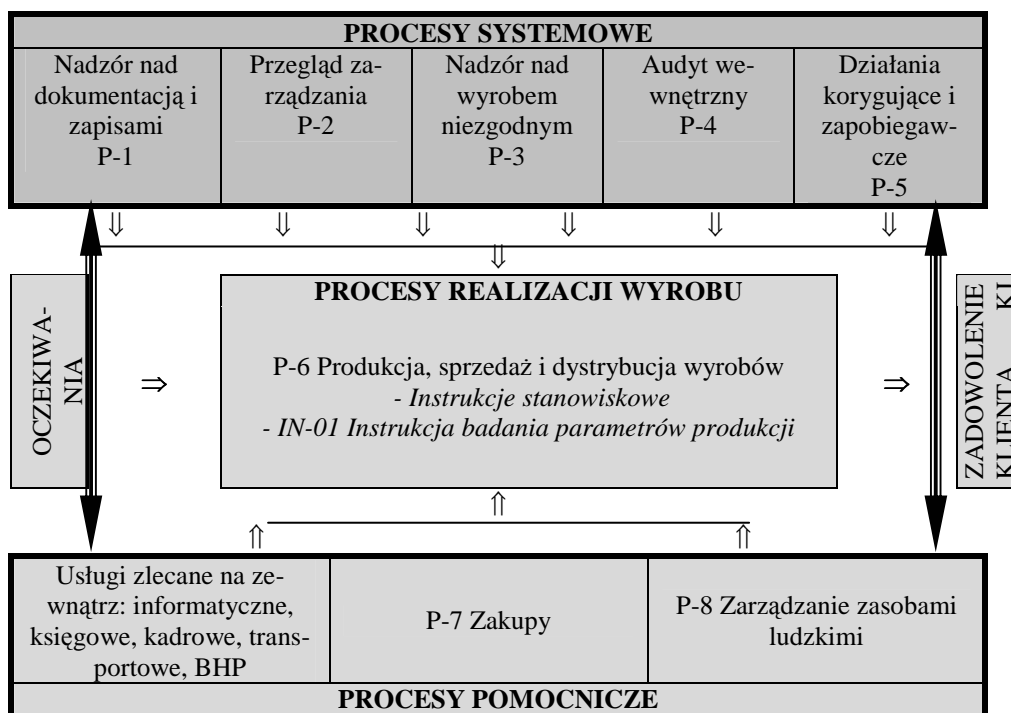
do procesów pomocniczych:

- P-8 „Zarządzanie zasobami ludzkimi”
- P-7 „Zakupy”

do procesów systemowych:

- P-1 „Nadzór nad dokumentacją i zapisami”
- P-2 „Przegląd zarządzania”
- P-3 „Nadzór nad wyrobem niezgodnym”
- P-4 „Audit wewnętrzny”
- P-5 „Działania korygujące i zapobiegawcze”.


## MAPA PROCESÓW



Rys. 2. Mapa procesów realizowanych w Efekt Plus sp. z o.o. (Księga Jakości 2010).

Po opracowaniu dokumentacji przeszkolono załogę. Dzięki perspektywicznemu podejściu do SZJ okazało się, że dokumentacja w zasadzie w niewielkim stopniu odbiega od dotychczasowej praktyki. Owszem, należało udokumentować niektóre procedury, niektóre dokumenty dodać, a inne usunąć, ale nie miało to rewolucyjnego wpływu na istniejący system jakości, czemu wyraz dali pracownicy podczas szkoleń. Ostateczna lista procedur i instrukcji przedstawiona została w tabeli, której część prezentuje tab. 2.

Tab. 1. Fragment wykazu zapisów i dokumentów jakości w Efekt Plus sp. z o.o.

			Wykaz zapisów i dokumentów jakości		<b>F-1</b>
					Strona 103 z 1
					Obow. od 5.10.2007
					Wydanie 01
Lp.	Numer formularza/załącznika	Nazwa	Odpowiedz. za nadzorow.	Okres przechow. zapisów	Przechowywać w:
1.	F-2	ROZDZIELNIK EGZEMPLARZY NADZOROWANYCH	PJ	2 lata	PJ

2.	F-3	ROZDZIELNIK EGZEMPLARZY INFORMACYJNYCH KJ	PJ	2 lata	PJ
3.	F-4	WYKAZ NIEAKTUALNYCH DOKUMENTÓW	PJ	2 lata	PJ
4.	F-5	PRZEGLĄD DOKUMENTACJI	PJ	2 lata	PJ
5.	F-6	HARMONOGRAM PRZEGLĄDÓW DOKUMENTACJI	PJ	2 lata	PJ
6.	F-7	ZGŁOSZENIE PROBLEMU NIEZGODNOŚCI	PJ	2 lata	PJ
7.	F-8	POTWIERDZENIE OTRZYMANIA DOKUMENTÓW	VP	2 lata	VP
8.	Z-8	OPISY STANOWISK	Z	1 rok	Z
9.	F-9	POWIADOMIENIE O ZAGUBIENIU DOKUMENTÓW	VP	2 lata	VP
10.	F-10	ZLECENIE	DP	3 lata	DP
11.	F-11	ANKIETA ZADOWOLENIA KLIENTA	DH/VP	2 lata	DH
12.	F-12	ZARZĄDZENIE	PZ	3 lata	PZ
13.	F-13	PLAN DOSKONALENIA	PZ	2 lata	PZ
14.	F-14	RAPORT KONCOWY PRZEGLĄDU ZARZĄDZANIA	PZ	2 lata	PZ
15.	F-15	PLAN JAKOŚCI	DP	2 lata	DP
16.	F-16	LISTA REKLAMACJI KLIENTÓW	PZ/DH	2 lata	DH
17.	F-17	WYKAZ KADRY	VP	2 lata	VP
18.	F-18	REJESTR PARAMETRÓW PRODUKCJI	DP	2 lata	DP
19.	F-19	PROTOKÓŁ REKLAMACYJNY	DH	2 lata	DH
20.	F-23	REJESTR ZŁOŻONYCH OFERT PRACY	PZ	2 lata	PZ
21.	F-24	PLAN SZKOLEŃ PERSONELU	PZ	2 lata	PZ
22.	F-25	REJESTR ODBITYCH SZKOLEŃ	VP	2 lata	VP
23.	F-26	LISTA UCZESTNIKÓW SZKOLENIA	VP	2 lata	VP
24.	F-27	ANKIETA OCENY PRACOWNIKA WSPÓŁPRACOWNIKA	Przełożeni	2 lata	Przełożeni
25.	F-28	LISTA KWALIFIKOWANYCH DOSTAWCÓW	DH	2 lata	DH
26.	F-29	ZESTAWIENIE MASZYN I URZĄDZEŃ WRAZ Z PLANEM PRZEGLĄDÓW I REMONTÓW NA ROK ...	DP	2 lata	DP
27.	F-33	POTWIERDZENIE/PRZYJĘCIE ZLECENIA DO REALIZACJI	DP	2 lata	DP
28.	F-34	POTWIERDZENIE OTRZYMANIA DOKUMENTÓW	VP	2 lata	VP
29.	F-35	ZAWIADOMIENIE O ZAGUBIENIU DOKUMENTÓW	VP	2 lata	VP
30.	F-49	HARMONOGRAM WEWNĘTRZNYCH AUDITÓW JAKOŚCI	PJ	2 lata	PJ
31.	F-50	ZLECENIE WYKONANIA AUDITU WEWNĘTRZNEGO	PJ	2 lata	PJ
32.	F-51	LISTA PYTAŃ KONTROLNYCH	PJ	2 lata	PJ
33.	F-52	PROTOKÓŁ NIEZGODNOŚCI	PJ	2 lata	PJ
34.	F-53	RAPORT Z AUDITU	PJ	2 lata	PJ
35.	F-54	LISTA NIEZGODNYCH USŁUG / WYROBÓW	PJ	2 lata	PJ
36.	F-56	REJESTR DZIAŁAŃ KORYGUJĄCYCH I ZAPOBIEGAWCZYCH	PJ	2 lata	PJ
37.	F-57	EWIDENCJA ŚRODKA TRWAŁEGO	DP	3 lata	DP
38.	F-58	REJESTR WYPOSAŻENIA KONTROLNO-POMIAROWEGO	DP	3 lata	DP

Po wdrożeniu i ustabilizowaniu systemów wystąpiono z wnioskiem o jego certyfikację. Na jednostkę mającą tego dokonać wybrano TÜV Saarland e.V. Termin auditu ustalono na 3 stycznia 2007 r. Audit ten nie wykazał niezgodności w funkcjonującym systemie jakości i stał się podstawą do otrzymania przez Efekt Plus sp. z o.o. certyfikatu nr 71 100 I 017 (rys. 3) na zgodność posiadanego systemu z wymaganiami normy ISO 9001. Ważność certyfikatu ze względu na nowelizację normy modelowej ustalono do 23 stycznia 2008 r., a następnie przedłużono do 23 stycznia 2011 r.



Rys. 3. Certyfikat systemu zarządzania jakością wystawiony dla Efekt Plus sp. z o.o.

18 stycznia 2010 r. odbył się audit odnowy, który potwierdził utrzymywanie systemu w zgodzie z wymaganiami normy i dokumentacji..

### 3. PODSUMOWANIE

Systemy zarządzania jakością, mimo że nie odnoszą się bezpośrednio do jakości produktów, a jedynie do organizacji, są powszechnie wdrażane, utrzymywane i doskonalone w szanujących się przedsiębiorstwach. Aktualnie szacuje się, że liczba wydanych certyfikatów tylko w Polsce wynosi ponad 17 tysięcy, a w krajach Europy Zachodniej jest znacznie większa. Dzięki temu, że SZJ wprowadza niejako gwarancję powtarzalności i doskonalenia procesów w organizacji, systemy te są certyfikowane w około 160 krajach, w tym w USA i Japonii. Wymagane przez normę ISO 9001 podejście do klienta, zgodne

z aktualnymi trendami gospodarki rynkowej, powoduje, że dobrze wdrożone systemy pomagają osiągnąć firmie sukces. Z drugiej zaś strony większość przetargów wymaga od oferentów potwierdzenia posiadania takiego certyfikatu, dlatego też tak szybko rośnie popularność tych systemów. Aby dobrze przygotować się do prac projektowo-wdrożeniowych, warto wykorzystać udostępniane niekiedy fragmenty dokumentacji innych organizacji, szczególnie reprezentujących tę samą lub pokrewną branżę. Do tego celu też może służyć zaprezentowany artykuł. Przedstawione elementy systemu zarządzania jakością mogą pomóc innym organizacjom w opracowaniu własnego sprawnego i efektywnego systemu.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- [1] Gazda A. (2006): *Doskonalenie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności* (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 1116), Wrocław
- [2] Księga Jakości (2010): Księga Jakości Efekt Plus sp. z o.o., Rzeszów, materiał niepublikowany
- [3] Pacana A., Stadnicka D. (2009): *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, auditowanie i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów

#### **MANAGEMENT BASED UPON QUALITY SYSTEMS ACCORDING TO INTERNATIONAL NORM ISO 9001**

In the article there have been presented some chosen elements of quality management system with all the requirements of international norm ISO 9001 implemented in the company Efekt Plus Ltd. in Rzeszów in order to make it easier launching such systems in other organizations.