

Czas na zmiany...  
DROGA DO JAKOŚCI I ZYSKÓW  
czyli:  
**SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**  
wg normy  
**ISO 9001-2008**

Etapy wdrażania Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z ISO 9001:2008

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

2  
2009-10-28

Etapy wdrażania Systemu Zarządzania  
Jakością  
zgodnego z ISO 9001:2008

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

3  
2009-10-28

Agenda

Jaki powinien być System Zarządzania Jakością

Cele wdrażania Systemu Zarządzania Jakością

Wymagania norm systemu zarządzania jakością ISO 9000

Wdrażanie systemów zarządzania jakością wg ISO 9001:2008

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

4  
2009-10-28

Jaki powinien być System Zarządzania wg norm serii ISO

1. Powinien **spełniać wymagania** normy (np. normy PN-EN ISO 9001:2009)
2. Powinien pomagać **osiągnąć cele**, które przedsiębiorstwo sobie wytycza
3. Powinien się przedsiębiorstwu **opłacać**

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

5  
2009-10-28

Po co wdrażać System Zarządzania Jakością?  
SZJ wdrażany jest, aby zapewnić:

- Powtarzalność obsługi Klienta
- Indywidualne podejście do Klienta
- Nadzorowanie poziomu jakości
- Ciągłe działania doskonalące
- Usprawnienie działania całego przedsiębiorstwa
- Satysfakcja Klientów
- Oszczędności finansowe
- Spełnienie wymagania Klienta oraz wymagań prawnych

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

6  
2009-10-28

W czym ma pomóc System Zarządzania Jakością

Robimy niewłaściwe rzeczy w niewłaściwy sposób

Robimy właściwe rzeczy w niewłaściwy sposób

Robimy niewłaściwe rzeczy we właściwy sposób

Robimy właściwe rzeczy we właściwy sposób

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

7  
2009-10-28

**Podstawowe zasady zarządzania wg norm ISO 9001**

- Orientacja na Klienta
- Przywództwo - większa rola najwyższego kierownictwa
- Zaangażowanie ludzi
- Podejście procesowe
- Systemowe podejście do zarządzania
- Ciągłe doskonalenie
- Proces decyzyjny oparty na faktach
- Wzajemnie korzystna współpraca z dostawcami

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

8  
2009-10-28

**Zaangażowanie ludzi**

Ludzie działający na wszystkich szczeblach organizacji stanowią jej najcenniejszy potencjał, a ich pełne zaangażowanie umożliwia wykorzystanie ich zdolności do uzyskania korzyści przez całą organizację.

**Ciągłe doskonalenie**

Stałym, niezmiennym celem każdej organizacji powinno być ciągłe doskonalenie wszystkich aspektów jej działania.  
Trwale wpisanie zasady ciągłego doskonalenia w mechanizm funkcjonowania firmy jest nie tylko kluczowym warunkiem odniesienia sukcesu, ale często warunkiem utrzymania się na rynku.

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

9  
2009-10-28

**Podejście procesowe**

**Koło Deminga (Cykl PDCA)**

Plan	(Planuj)
Do	(Wykonaj)
Check	(Sprawdź)
Act	(Popraw)

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

10  
2009-10-28

**Systemy Zarządzania Jakością wg norm serii ISO 9000**

**Rodzina norm:**  
 PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia  
 PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania  
 PN-EN ISO 9004:2001 Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące doskonalenia  
 PN-EN ISO 19011:2003 Wytyczne do audytowania systemów zarządzania jakością

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

11  
2009-10-28

**Systemy Zarządzania Jakością wg norm serii ISO 9000**

Norma ISO 9001:2008 została opublikowana 15 listopada 2008 roku (w Polsce 23.02.2009 r.).

W czwartym wydaniu normy:

- nie wprowadzono nowych wymagań,
- doprecyzowano niektóre istniejące wymagania,
- zmiany mają przeważnie redakcyjny charakter,
- zwiększono kompatybilność z ISO 14001:2004,
- wprowadzono pewne redakcyjne poprawki.

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

12  
2009-10-28

**Przebieg wdrażania i certyfikacji Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z normą ISO 9001**

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

13  
2009-10-28

**ISO 9000:2005 – 12 kwestii podstawowych**

Trzecia kwestia podstawowa: **Jak wdrożyć system**

Osiem kroków (od a do h):

- określić potrzeby i oczekiwania klienta i innych zainteresowanych stron
- ustanowić politykę jakości i jakościowe cele organizacji
- określić procesy oraz odpowiedzialności, niezbędne do osiągnięcia celów organizacji
- określić i zapewnić zasoby, niezbędne do osiągnięcia celów organizacji
- ustalić metody pomiaru skuteczności i efektywności każdego procesu
- zastosować metody pomiaru do określenia skuteczności i efektywności każdego procesu
- określić środki zapobiegające powstawaniu niezgodności oraz eliminować ich przyczyny
- ustanowić i wdrożyć proces ciągłego doskonalenia systemu

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

14  
2009-10-28

**KLUB POLSKIE FORUM ISO 9000**

**Etapy postępowania przy wdrażaniu SZJ zgodnego z ISO 9001**

- Zapoznanie przedsiębiorstwa z systemem zarządzania jakością ISO 9000.
- Przekonanie Dyrektora do wdrożenia w przedsiębiorstwie systemu ISO 9000.
- Zainicjowanie przez Dyrekcję prac związanych z opracowaniem SZJ.
- Opracowanie diagnozy stanu istniejącego.
- Szkolenie kadry, załogi i przyszłych auditorów wewnętrznych.
- Opracowanie projektu systemu jakości dla przedsiębiorstwa, harmonogramu wdrażania.
- Opracowanie dokumentów systemu jakości.
- Przeszkolenie całej załogi w zakresie systemu jakości.
- Opracowanie planu i przeprowadzenie auditów wewnętrznych.
- Dokonanie przeglądów systemu jakości przez kierownictwo.
- Przeprowadzenie procedury certyfikacyjnej opracowanego SJ.
- Utrzymanie certyfikatu.

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

15  
2009-10-28

**Przebieg wdrażania i certyfikacji**

- Podjęcie decyzji o wdrażaniu Systemu Zarządzania Jakością
- Audit Zerowy
- Opracowanie harmonogramu wdrażania
- Opracowanie przez Zarząd Polityki Jakości i oraz budowanie mapy procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.
- Tworzenie dokumentacji i wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością.
- Doskonalenie i przygotowanie do certyfikacji.
- Audit certyfikacyjny (Uzyskanie certyfikatu zgodności Systemu Zarządzania Jakością z normą ISO 9001)

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

16  
2009-10-28

**Etap Pierwszy:**

- Zaplanowanie zasobów niezbędnych do wdrażania

**Finansowe** (koszty szkolenia pełnomocnika, auditorów, koszty konsultanta, koszt pracy załogi, koszty materiałów biurowych i energii, inne koszty)

**Wiedzyowe** (znajomość filozofii SZJ, świadomość konieczności doskonalenia, inne)

**Ludzkie** (kompetentny, świadomy, kreatywny personel – w nim i najwyższe kierownictwo)

**Rzeczowe** (najczęściej niewielkie potrzeby związane z SZJ)

- Deklaracja Kierownictwa
- Powołanie Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

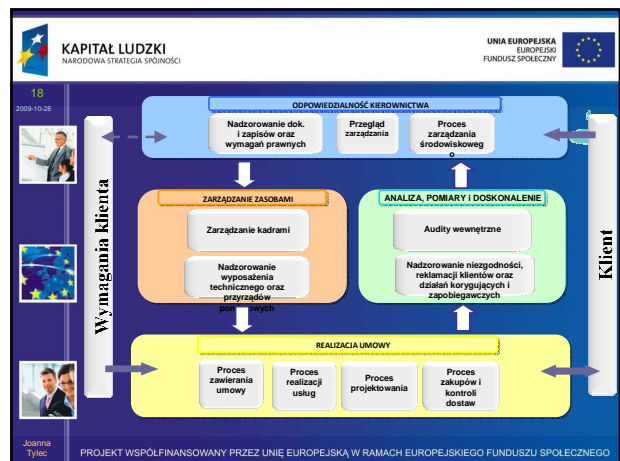
17  
2009-10-28

**Etap Drugi:**

- Audit zerowy – porównanie aktualnego stanu Systemu Jakości z wymaganiami normy
- Sporządzanie mapy procesów zachodzących w przedsiębiorstwie
- Ustalenie zakresu koniecznych prac związanych z wdrażaniem Systemu Zarządzania Jakością

Joanna Tylec

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

19  
2009-10-28

**Etap Trzeci:**

- Ustalenie zakresu odpowiedzialności oraz budowa harmonogramu działań
- Powołanie zespołu roboczego ds. tworzenia dokumentacji i wdrażania Systemu Zarządzania Jakością
- Sformułowanie Polityki Jakości i jej rozpowszechnienie
- Opracowanie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością
- Wdrożenie dokumentów Systemu Zarządzania Jakością – weryfikacja dokumentacji

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIE EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

20  
2009-10-28

**Przykładowy harmonogram wdrażania systemu zarządzania jakością**

Lp.	RODZAJ I NAZWA ZADANIA	ODPOWIEDZIALNY	TERMIN REALIZACJI												
			2007	2008	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>FAZA PROJEKTOWA</b>															
1	Wykazanie warunków dyktando	Dyrektor nauczony													
2	Formułowanie Polityki Jakości i zapisanie w dokumencie	Dyrektor nauczony													
3	Diagnoza stanu obecnego	Felimonczak													
4	Ustalenie przez zespół polityki jakości w organizacji	Dyrektor nauczony													
5	Zdobycie: - bazy know-how - bazy danych technicznego - powstanie danych potrzebnych przydrażnianiu	Dyrektor nauczony													
6	Wykazywanie warunków systemu	Felimonczak													
7	Zdefiniowanie przez zespół polityki jakości w organizacji	Felimonczak													
8	Opracowanie modelu dokumentacji i rozprawy	Felimonczak													
9	Opracowanie mapy procesów	Felimonczak, Zespół wykonawczy													
10	Opracowanie karty jakości, procedury i instrukcji i nakłady nad dokumentacją	Zespół wykonawczy													
<b>FAZA WDROŻENIOWA</b>															
11	Wdrożenie dokumentacji	Felimonczak													
12	Opracowanie barometru opinii audytów wewnętrznych	Felimonczak													
13	Audyt wewnętrzny kompleksowego przygotowania	Audyt wewnętrzny													
14	Ustalenie procedury korygujących	Felimonczak													
15	Wdrożenie działań korygujących i zapobiegawczych	Wykonawca pracowni													
16	Przebieg weryfikacji	Dyrektor nauczony													
17	Przygotowanie wniosku do certyfikacji	Felimonczak													

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIE EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

21  
2009-10-28

**Etap Czwarty:**

- Wstępne sformułowanie celów pro jakościowych
- Zapoznanie z problematyką kadry kierowniczej
- Szkolenie pracowników z zakresu zatwierdzonej dokumentacji systemowej

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIE EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

22  
2009-10-28

**Etap Piąty:**

- Powołanie audytów wewnętrznych
- Szkolenie dla audytów wewnętrznych
- Przeprowadzenie audytów wewnętrznych i przedstawienie raportów z audytów
- Działania korygujące po audytach

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIE EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

23  
2009-10-28

**Etap Szósty:**

- Ostateczna weryfikacja dokumentacji systemowej
- Przeprowadzenie przeglądu zarządzania

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIE EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

24  
2009-10-28

**Etap Siódmy:**

- Wybór jednostki certyfikacyjnej
- Złożenie wniosku o certyfikację
- Audit przygotowujący do certyfikacji
- Audit certyfikacyjny
- Uzyskanie certyfikatu zgodności Systemu Zarządzania z normą PN-EN ISO 9001:2009

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIE EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

25  
2009-10-28

**Elementy UŁATWIAJĄCE wdrażanie**

- **Konsekwencja kierownictwa**
- **Zmiana mentalności** - Świadomość zagrożenia ze strony konkurencji; Wymagania ze strony klientów
- **Rozwiązanie problemów** - Pozytywne przykłady organizacji, które wdrożyły system zarządzania jakością
- **Dobra komunikacja**
- **Istniejąca już dokumentacja systemowa**

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

26  
2009-10-28

**Potencjalne źródła TRUDNOŚCI na etapie wdrażania**

- ⊗ brak zrozumienia pomiędzy zarządzającymi systemem i pozostałymi pracownikami
- ⊗ obawa przed nowym, niepewność, przyzwyczajenia, plotki
- ⊗ zła komunikacja wewnętrzna w organizacji
- ⊗ próby wprowadzania systemu na siłę
- ⊗ brak zaangażowania załogi i/lub naczelnego kierownictwa, opór i niechęć pracowników
- ⊗ nadmierne oczekiwania naczelnego kierownictwa
- ⊗ nieprawidłowe podejście przy wyborze Pełnomocnika
- ⊗ niezajomość normy oraz zasad zarządzania wśród kierownictwa i Pełnomocnika
- ⊗ nadinterpretacje dokonywane przez konsultantów
- ⊗ jednoczesne wdrażanie kilku systemów
- ⊗ wiara, że wystarczy opisanie w procedurze, aby wszystko działało
- ⊗ nadmiar formalizacji nadmierne usztywnianie systemu uniemożliwiające reakcje na nieprzewidziane zdarzenia

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

27  
2009-10-28

**Powodzenia we wdrażaniu skutecznych Systemów Zarządzania Jakością**

Joanna Tylicz

PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO