

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

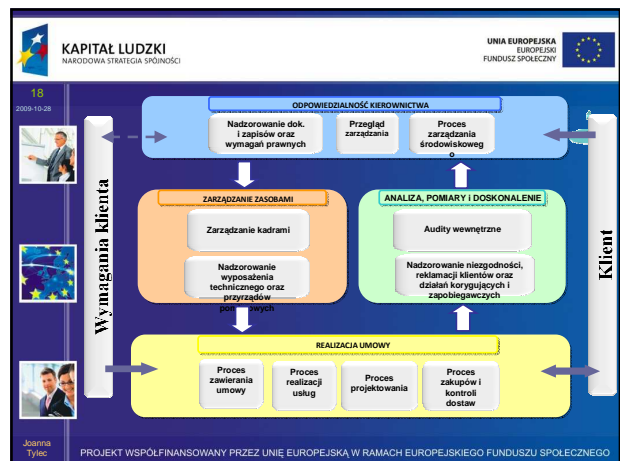
17
2009-10-28

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
FAZA PROJEKCYJNA															
1	Wykazanie warunków dyktando	Dyrektor nauczony													
2	Formułowanie Polityki Jakości i zapisów wstępnych	Dyrektor nauczony													
3	Diagnoza stanu obecnego	Felimonczak													
4	Ustalenie zakresu standardu polityki jakości w organizacji	Dyrektor nauczony													
5	Zbiór danych - bazy know-how - bazy danych technicznego - powiązanie z dokumentacją projektową i dokumentacją	Dyrektor nauczony													
6	Wykazy wdrożenia systemu	Felimonczak													
7	Zdefiniowanie procesów i ich roli między innymi	Felimonczak													
8	Opracowanie szablonu dokumentacji i narzędziowego	Felimonczak													
9	Opracowanie mapy procesów	Felimonczak, Zespół wdrożeniowy													
10	Opracowanie karty jakości, procedury i instrukcja i narzędzia nadzoru	Zespół wdrożeniowy													
FAZA WDROŻENIOWA															
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	Wydział pracowni													
16	Przebieg wdrożenia	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 auditorów wewnętrznych
- Szkolenie dla auditorów 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
- ⊗ nieznajomość 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 uniemożliwiający 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