



Lipiec 2007

Nr 05/2007

# Temat Miesiąca

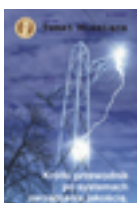
Biuletyn informacyjny pod redakcją Rady Specjalistów "EFWF"

**Krótki przewodnik  
po systemach  
zarządzania jakością.**



## Temat Miesiąca

Biuletyn informacyjny pod redakcją Rady Specjalistów 'EFWF'



### TEMAT MIESIĄCA

Numer 5/2007

**Redaktor Naczelny  
Joanna Szostek**

Redaktorzy  
Izabela Czak-Żukowska  
Ewa Gełzakowska  
Janina Hrynek  
Grażyna Królewicz  
Anna Zielińska

Kontakt z redakcją e-mail:  
redakcja@bristles.com.pl

tel: 604 966 586

Nasze firmy to skomplikowane organizmy. Każda z nas wie to doskonale. Ilość decyzji podejmowanych codziennie idzie w setki, każda z nich może być kluczowa dla przyszłości naszego biznesu. Znakomita większość dyrektorów, managerów czy prezesów wielkich korporacji jak i małych rodzinnych firm zadaje sobie pytania: Jak ograniczyć zaangażowanie kadry kierowniczej w podejmowanie decyzji dotyczących spraw logistycznych czy organizacyjnych? Jak pozostawić trochę więcej naszego cennego czasu na kwestie strategiczne? Odpowiedzią są standardy ISO. O tym czym są, o ich blaskach i cieniach, zasadach wdrażania i o wiele więcej przeczytamy w lipcowym numerze "Tematu Miesiąca" w małym kompendium wiedzy Ewy Gełzakowskiej. Zapraszam do lektury.

Redaktor Naczelny – Joanna Szostek



## **Krótki przewodnik po systemach zarządzania jakością.**

**Ewa Gełzakowska\***

### **Norma ISO 9001:2000**

Zapewne zgodzicie się Państwo z opinią, iż tylko sprawnie zarządzane, dysponujące nowoczesną technologią i stosujące nowoczesne metody zarządzania organizacje są w stanie oferować, coraz bardziej wymagającemu klientowi, wyroby i usługi odpowiedniej jakości. Są branże, w których tylko takie przedsiębiorstwa przetrwają walkę konkurencyjną.

Poszukując skutecznych metod zarządzania, wiele organizacji zaczyna od wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 – popularnego „ISO”. Zaszłości historyczne (wyjaśnione w kolejnym rozdziale) często powodują, iż ISO utożsamiane jest przez niektórych jako system biurokratyczny, przeszkadzający a nie, usprawniający zarządzanie. Jednak, tak jak i inne dziedziny, tak też i wymagania normy są dostosowywane do nowoczesnych metod zarządzania i oczekiwań klientów.



Dlatego z pełną odpowiedzialnością mogę napisać, że wdrożony w przedsiębiorstwie system zarządzania jakością:

ułatwia (czasami niestety wymuszając) brakującą komunikację wewnętrzną między kierownictwem a pracownikami, usprawniając tym samym procesy obiegu informacji, dzięki dokładnej analizie procesów zachodzących w organizacji pozwala wyeliminować te działania firmy, które są dla niej niepotrzebne i nieopłacalne, przez uporządkowanie organizacji pozwala zmniejszyć koszty jej działania, zapewnia korzystanie tylko ze sprawdzonych, dobrych dostawców i partnerów, wskazuje potrzebę badania i analizowania wymagań Klientów, ułatwia nadzór nad stosowanymi procedurami, instrukcjami i inną niezbędną dokumentacją, pracownicy firmy w której wdrożony jest system jakości dokładnie wiedzą za co są odpowiedzialni i do kogo mogą się zwrócić w przypadku wystąpienia problemów, zwraca uwagę na szkolenie i doskonalenie umiejętności pracowników.



Skutecznie działający system jakości wymusza jednolitą i powtarzalną jakość wyrobów i usług oraz ciągłe doskonalenie swojego działania. Obecnie nie jest też problemem dokumentowanie systemu, gdyż wymagania normy pozwalają na opracowywanie i posługiwanie się **wersją elektroniczną dokumentacji**.

Wdrożony system zarządzania jakością wg ISO 9001 to dla polskiego przedsiębiorstwa ciągle jeszcze renoma a przez to możliwość pozyskania nowych klientów i tym samym gwarantująca rozwój firmy oraz bardziej stabilną pozycję na rynku. Oczywiście pod warunkiem, że ISO wykorzystujemy jako narzędzie usprawniające organizację a nie tylko jako konieczność, aby uzyskać certyfikat.

### Systemy zarządzania - trochę historii.

Na wstępie proszę zadać sobie kilka pytań:

Czy będąc klientem lubię, gdy:

- dzwoniąc do firmy, w której chcę coś kupić, dostanę kompletną informację od kompetentnej osoby,
- wchodząc do sklepu napotkam miłą, nie natarczywą obsługę,
- otrzymam zamówiony towar na czas, ładnie zapakowany, z życzeniami miłego dnia,
- w urzędzie będę szanowany, bo jestem klientem.

Oczywiście pytania możemy mnożyć i zapewne na wszystkie udzielicie Państwo odpowiedzi pozytywnej. Teraz proszę pomyśleć, jak jest w Państwa przedsiębiorstwie. Jeżeli również na wszystkie pytania odpowiedź będzie brzmiała TAK, to prawdopodobnie wdrożenie systemu będzie zwykłą formalnością. Chcę jednak podkreślić, że to nie ty drogi Prezesie, o tym decydujesz, ale twój KLIENT. Właśnie pod kątem zapewnienia klientowi bezpiecznego zakupu stworzone zostały wymagania normy. Mają to gwarantować przeprowadzane w firmach, przez niezależne jednostki, tzw. audyty certyfikujące, których pozytywny wynik potwierdzany jest stosownym certyfikatem.

Opracowanie pierwszej normy przypada na lata 80-te. Duży rozwój technologii, a co za tym idzie i przemysłu po II wojnie światowej doprowadziły do masowej produkcji i jednocześnie zagubienia się w niej klienta. Wyobraźmy sobie, iż nagle towar, który chcemy kupić oferuje nam kilkunastu producentów, z których każdy mówi nam, że jest najlepszy i najtańszy. Którego wybrać? Certyfikacja firm miała właśnie stanowić taki punkt odniesienia, przekazywać informację klientowi, że jeżeli dokona zakupu w firmie certyfikowanej, to kupi towar spełniający jego oczekiwania. Pierwsze normy kierowane były głównie do firm produkcyjnych. Stąd też koncentrowały się na



tworzeniu procedur, bardzo dokładnych, uzupełnianych instrukcjami na poszczególne stanowiska pracy. Miały one gwarantować wykonywanie zadań w sposób powtarzalny, tzn. systemowy i jakościowo poprawny, nawet przez nisko kwalifikowany personel. Bardzo dużego znaczenia nabierała wówczas rola kontroli jakości. Natomiast norma zachęcała nie tylko do odrzucania braków, ale podejmowania działań zapobiegających ich powstawaniu. Z czasem uzyskanie certyfikatu zaczęło być istotne również dla organizacji świadczących usługi. Kliniki, urzędy, szkoły, firmy handlowe zaczęły wdrażać systemy, ale trafiły na barierę niezrozumienia wymagań normy dedykowanych dla firm produkcyjnych. Ponieważ rolą Komitetu Technicznego ISO/TC 176 „Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości” jest aktualizacja wydawanych norm i w tym przypadku wprowadzono zmiany. Największe zmiany wprowadzono w roku 2000 zmieniając całkowicie kształt normy. Bazą do stworzenia wymagań stało się osiem zasad zarządzania, tzn.

1. **orientacja na klienta** (znamy wymagania i badamy satysfakcję klientów),
2. **przywództwo** (szefowie wytyczają kierunki i ustalają cele do realizacji)
3. **zaangażowanie pracowników** (pracownicy wiedzą dokładnie co mają robić, za co odpowiadają, mają zapewniony rozwój)
4. **podejście procesowe** (identyfikujemy i zarządzamy procesami)
5. **systemowe podejście do zarządzania** (realizujemy działania w organizacji w sposób powtarzalny)
6. **ciągłe doskonalenie** (usprawniamy procesy i usługi/ wyroby w odniesieniu do oczekiwań klientów)
7. **podejmowanie decyzji na podstawie faktów** (gromadzimy potrzebne dane i analizujemy je przed podjęciem decyzji)
8. **wzajemnie korzystne relacje z dostawcami** (wymagamy, ale również współpracujemy z naszymi dostawcami, dbając o jakość kupowanych usług i produktów).

Najważniejsze dla komitetu było, żeby wymazać zły obraz jaki miały normy ISO u przedsiębiorców. Do tej pory krąży opinię, że to tylko biurokracja, że trzeba oszukiwać, bo zgodnie z procedurami nie da się pracować, że firma wdrożyła ISO i upadła. Na takie zarzuty stosuję tylko jedną odpowiedź – jaki system Państwo chcielibyście taki macie. Jak wam procedura w takim kształcie przeszkadza, to ją zmieńcie, jak firma padła to gdzie w systemie był ujęty klient i wskaźniki biznesowe? Na szczęście zmiany w normie poszły w tym kierunku, aby można był zbudować system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem a nie jedynie jego



dokumentowanie. Nacisk położony został na zadania najwyższego kierownictwa, wyznaczanie mierzalnych celów w przebiegających w firmie procesach, ich korygowanie i doskonalenie na podstawie zbieranych informacji: o jakości w procesach, o kosztach i zyskach oraz zadowoleniu klientów.

### **Zalety i wady wdrażanego systemu zarządzania jakością.**

Obecnie w naszym kraju możemy zauważyć zdecydowanie większe zainteresowanie wdrożeniami systemów zarządzania jakością niż w latach ubiegłych. Staramy się gonić Zachodnią Europę, w której większość przedsiębiorstw ma wdrożone systemy.

Główne powody wdrażania systemów zarządzania w Polsce to:

- możliwość brania udziału w przetargach, w których coraz częściej pierwszym kryterium jest posiadanie certyfikowanego systemu,
- bariera wejścia na rynki Unii Europejskiej,
- uporządkowanie „wnętrza” firmy,
- rosnąca świadomość klienta,
- przewaga konkurencyjna.

Poniżej prezentuję ocenę systemu dokonaną przez pracowników z firmy, w której został on wdrożony.

Słabe strony wprowadzanych systemów:

- zbyt dużo dokumentów, nadmiar formalizacji, zbyt szczegółowe dokumenty;
- zbyt małe zaangażowanie pracowników i kierownictwa;
- brak wspomaganie informatycznego w zarządzaniu dokumentacją i zapisami, papierowa forma dokumentacji;
- niechęć pracowników do dokumentowania istotnych zdarzeń, nie przestrzeganie procedur;
- zbyt mało szkoleń;
- nie docenianie znaczenia działań korygujących, zapobiegawczych;
- część dokumentów powstałych wyłącznie w celu satysfakcjonowania jednostki certyfikującej.



Mocne strony wprowadzanych systemów:

- uporządkowanie i udokumentowanie procesów i zasad postępowania, możliwość nadzoru;
- wyraźne określenie celów, odpowiedzialności i uprawnień, przejrzystość, poprawa organizacji pracy;
- faktyczna dbałość o klienta, poprawa jakości usług/wyrobów i relacji z klientami;
- poprawa relacji z urzędami, organami kontroli, lepsza orientacja w przepisach prawnych;
- poprawa przepływu informacji, obiegu dokumentów;
- poprawa komunikacji wewnętrznej;
- podniesienie prestiżu i wiarygodności przedsiębiorstwa;
- korzyści osiągane dzięki audytom wewnętrznym.

Poniżej – ocena wprowadzanych systemów przez pracowników.



Chcę jeszcze raz przytoczyć i za chwilę obalić dwie ze wskazanych wad wprowadzanych systemów. Pierwsza – biurokracja. Stworzone rozwiązanie informatyczne i możliwość posiadania dokumentacji w wersji elektronicznej dostępnej do odczytu dla każdego pracownika firmy oraz możliwość opracowania tylko 6 procedur ten zarzut obala. Drugi zarzut – koszty, obalam proponując Państwu grupowe wdrożenie systemu zarządzania jakością.



Oprócz ISO 9001, normy zawierającej wymagania systemu zarządzania jakością, inne często wdrażane systemy to:

ISO 14001 – system zarządzania środowiskiem

PN-N 18001 – zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy

ISO 22000 – zarządzanie bezpieczeństwem żywności (rozszerzony HACCP)

ISO 27001 – zarządzanie bezpieczeństwem informacji

ISO 20000-1 zarządzanie usługą IT.

### **Norma ISO 14001**

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem staje się przydatne dla tych organizacji, które deklarują i pragną wykazać, że poważnie podchodzą do ochrony środowiska i że są gotowe na zmniejszanie swojego oddziaływania na środowisko naturalne.

W normie tej podane zostały wymagania dotyczące tworzenia systemu zarządzania środowiskiem w różnego rodzaju organizacjach niezależnie od jej rodzaju, wielkości czy warunków geograficznych, kulturowych czy społecznych. Podstawowym zadaniem normy ISO 14001 jest wspomaganie działań związanych z ochroną środowiska oraz ograniczeniem i zapobieganiem zanieczyszczeniom, a kreowany w niej model systemu oscyluje w kierunku ciągłego doskonalenia.

Organizacja wdrażająca system zarządzania środowiskowego zobowiązuje się do:

- utrzymywania zgodności z prawem środowiskowym
- zapobiegania zanieczyszczeniom
- dążenia do ciągłej poprawy wyników na rzecz ochrony środowiska.





Korzyści jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć z wdrożenia Systemu zarządzania środowiskiem zgodnego z wymaganiami ISO 14001:

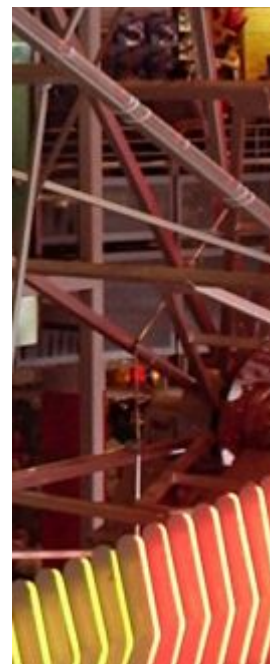
- zwiększenie konkurencyjności firmy - lepszy wizerunek firmy w oczach potencjalnych klientów i inwestorów, otwarta droga do udziału w przetargach,
- ułatwienie dostępu do różnego rodzaju programów mających na celu dofinansowywanie działalności Przedsiębiorstwa,
- uporządkowanie stanu formalnoprawnego - zgodność lub większe prawdopodobieństwo zgodności z wymaganiami prawnymi,
- łatwiejsze uzyskiwanie pozwoleń i zatwierdzeń, dzięki spełnieniu wymagań prawa.
- redukcję wytwarzania zanieczyszczeń i odpadów,
- redukcja kosztów usuwania odpadów i kosztów energii oraz opłat za korzystanie ze środowiska,
- lepsza współpraca i stosunki ze społeczeństwem władzami oraz jednostkami kontrolującymi,
- nacisk położony na zapobieganie, a nie na działania korygujące powoduje obniżenie ryzyka środowiskowego a przez to obniżenie mogących wystąpić kosztów kar i odszkodowań.

Zachęcam Państwa do integracji systemów ISO 9001 i ISO 14001. Jest to bardzo korzystne rozwiązanie, gdyż zasady budowy i działania systemów bazują na podobnych zasadach, wykorzystywane są te same mechanizmy systemowe a możliwość połączenia prac szkoleniowych i doradczych pozwala na znaczne obniżenie kosztów wdrożenia.

### **Norma PN-N 18001**

Istotą Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy jest zarządzanie działaniami na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników oraz osób trzecich znajdujących się na terenie przedsiębiorstwa. System skupia się na:

- wykrywaniu ewentualnych przyczyn wypadków i ich eliminowaniu, zanim doprowadzą one do niepożądanych zdarzeń,
- na wypracowaniu sposobów skutecznego reagowania na sytuacje już zaistniałe, związane z wystąpieniem wypadków i awarii oraz zapobieganiu chorobom zawodowym.
- W wypadku tego systemu nie ma jednolitej normy ISO dla wszystkich krajów, co wynika z faktu stosowania przepisów BHP od bardzo dawna, na długo przed tworzeniem jakichkolwiek uniwersalnych norm. Ilość sposobów, na które dbano o bezpieczeństwo pracowników spowodowała, że nie dało się połączyć ich w jedną normę. Jednocześnie nie





chciano całkowicie zrezygnować z tego typu regulacji, dlatego unormowania z serii 18000 traktuje się jako wytyczne dla norm krajowych.

Główne korzyści wynikające z posiadania wdrożonego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy zgodnego z normą PN-N 18001:2004:

- zmniejszenie ryzyka wystąpienia wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- spełnienie wymagań przepisów bhp w ramach spójnego systemu,
- zmniejszenie ilości i uciążliwości wizyt PIP i służb bhp,
- łatwiejsze pozyskiwanie pracowników dzięki renomie przedsiębiorstwa,
- podniesienie świadomości pracowników w zakresie bhp.

Przedsiębiorstwa, w których pracownicy są szczególnie narażeni na utratę zdrowia lub życia, powinny wprowadzić System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy.

Bardzo często praktykowana jest integracja wdrożenia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy z normą ISO 9001 – Systemem Zarządzania Jakością. Mechanizmy funkcjonowania systemu są bardzo podobne i możliwe do wykorzystania w przypadku procedur systemowych. Integracja systemów daje możliwość znacznego obniżenia kosztów ich wdrożenia. **ISO 22000 – nowy system zarządzania bezpieczeństwem żywności**

We wrześniu 2005 r. opublikowana została zupełnie nowa norma dla branży spożywczej - ISO 22000:2005 „System zarządzania bezpieczeństwem żywności - Wymagania dla organizacji w całym łańcuchu żywnościowym” Normy ta jest narzędziem pozwalającym spełnić krajowe i międzynarodowe wymagania dotyczące bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności.

ISO 22000 łączy wymagania systemu HACCP (zgodnego z Codex Alimentarius) oraz Dobrych Praktyk (Produkcyjnych, Higienicznych, Cateringowych, Dystrybucyjnych itp.).

Ponadto standard jest kombinacją następujących elementów:

komunikacji w łańcuchu żywnościowym,  
systemu zarządzania,  
kontroli procesu.



Norma ISO 22000 jest skierowana do producentów żywności, substancji dodatkowych, hurtowników i detalistów spożywczych (sieci handlowe) oraz branży Ho-Re-Ca (Hotel, Restauracja, Catering). Dodatkowo wymagania normy będą mogły spełnić firmy niezwiązane bezpośrednio z łańcuchem żywnościowym, a zajmujące się:

- transportem,
- dystrybucją,
- magazynowaniem żywności,
- produkcją opakowań oraz materiałów mających kontakt z żywnością,
- produkcją maszyn i urządzeń,
- produkcją środków do mycia i dezynfekcji,
- utrzymaniem higieny w zakładach spożywczych.

Należy nadmienić, że tak jak we wszystkich innych standardach, wymagania normy są ogólne i mogą być zastosowane w organizacjach bez względu na typ, wielkość i dostarczany wyrób.

Wymagania normy ISO 22000 pozwolą:

- oszacować i ocenić wymagania konsumentów,
- wykazać efektywną komunikację z wszystkimi stronami łańcucha żywnościowego,
- wykazać zgodność z prawem żywnościowym,
- starać się o uzyskanie uznanego na całym świecie certyfikatu.

Zgodnie z powyższym celem normy jest dostarczenie bezpiecznego wyrobu gotowego do klientów i konsumentów.

## **ISO 27001 - Bezpieczeństwo informacji to nie tylko IT**

Zwykle bezpieczeństwo informacji utożsamiane jest z możliwościami technicznymi rozwiązań informatycznych zastosowanych w firmie. Ceduje się odpowiedzialność za zapewnienie bezpieczeństwa na szefów IT, którzy często nie znając strategicznych celów firmy próbują zabezpieczyć wszystkie informacje przed wszystkimi zagrożeniami. Poruszają się przy tym po cienkim lodzie, ryzykując z jednej strony niezadowolenie zarządzających firmą, jeśli jakieś informacje są zagrożone, a z drugiej strony narażając się na utyskiwania użytkowników, którzy w zabezpieczeniach postrzegają ograniczenia wolności dostępu do danych i efektywnego wykonywania ich pracy. Czy można zaradzić takiej sytuacji? Wydaje się, że tak, jeśli do bezpieczeństwa



informacji podejmiemy w sposób biznesowy, czyli potraktujemy informację jako jeden z aktywów firmy a metody i zakres ochrony dostosujemy do wartości tego aktywów.

Informacja może przybierać różne formy. Może być wydrukowana lub zapisana na papierze, przechowywana elektronicznie, przesyłana pocztą lub za pomocą urządzeń elektronicznych, wyświetlana w formie filmów lub wypowiedziana w rozmowie. Niezależnie od tego, jaką formę informacja przybiera lub za pomocą jakich środków jest udostępniana lub przechowywana, zawsze powinna być w odpowiedni sposób chroniona. Jeśli zdamy sobie sprawę z różnorodności kanałów dystrybucji informacji w firmie już wtedy staje się jasne, że ograniczenie się do sfery IT jest niewystarczające. Dlatego też dobrze jest mówić nie o systemach informatycznych a informacyjnych w firmie. W każdym jednak przypadku bezpieczeństwo informacji oznacza:

- a. Poufność, czyli zapewnienie dostępu do informacji tylko osobom upoważnionym;
- b. Integralność, czyli zapewnienie dokładności i kompletności informacji oraz metod jej przetwarzania;
- c. Dostępność, czyli zapewnienie, że osoby upoważnione mają dostęp do informacji i związanych z nią aktywów wtedy, gdy jest to potrzebne.

Poufność, dostępność i integralność informacji może mieć podstawowe znaczenie dla utrzymania konkurencyjności, płynności finansowej, zysku, zgodności z przepisami prawa oraz wizerunku firmy.

Firmy i ich systemy i sieci stają w obliczu zagrożeń pochodzących z wielu źródeł, takich jak oszustwa dokonywane za pomocą komputera, szpiegostwo, sabotaż, wandalizm, pożar lub powódź. Źródła uszkodzeń takie, jak wirusy i hakerstwo komputerowe, ataki powodujące odmowę usługi czy celowe zniszczenie informacji stają się coraz powszechniejsze, ambitniejsze i bardziej wyrafinowane. Trzeba również zauważyć, że firmy są, w coraz większym stopniu uzależnione od systemów i usług informacyjnych, co oznacza, że są bardziej podatne na zagrożenia utraty bezpieczeństwa informacji. Jednocześnie wiele systemów informacyjnych nie było projektowanych z myślą o bezpieczeństwie. Bezpieczeństwo, jakie można osiągnąć za pomocą środków technicznych jest ograniczone i powinno być wspierane przez odpowiednie zarządzanie i zasady postępowania. Przykładowo, nic nie pomogą najlepsze zabezpieczenia zewnętrzne naszych systemów, jeśli nie mamy odpowiednio zmotywowanego personelu, który świadomie zabezpieczy informacje wewnątrz firmy. Określenie zabezpieczeń, które powinny być zastosowane, wymaga starannego planowania, zwracania uwagi na szczegóły oraz zaangażowania pracowników każdego szczebla. Może wymagać także udziału dostawców, klientów i udziałowców. Warto pamiętać, że środki zapewniające bezpieczeństwo informacji są tańsze i bardziej efektywne, jeżeli są wprowadzane w fazie projektowania naszych działań i podczas wprowadzania zmian organizacyjnych.



## **Wdrożenia grupowe**

W czasach rosnących wymagań klienta dotyczących jakości produkowanych wyrobów i oferowanych usług, zarządzający firmami nie zadają pytania: czy wdrażać system zarządzania jakością, lecz pytanie: jak i co zrobić, aby zbudować i uruchomić dobry system oraz przygotować przedsiębiorstwo do certyfikacji.

Podstawowym dla małych i średnich przedsiębiorstw problemem przy podejmowaniu decyzji budowy systemu jest koszt, który w przypadku indywidualnego projektu może być dość wysoki. Rozwiązaniem może być metoda grupowego wprowadzania systemu zarządzania jakością zgodnego z wybranymi przez Klienta normami.

Metoda grupowego wdrożenia polega na jednoczesnym uruchomieniu projektów w kilku przedsiębiorstwach tworzących grupę. Oprócz małych i średnich przedsiębiorstw może być również wykorzystywana przy budowie systemów w dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących jako holding, w grupie przedsiębiorstw działających na zasadzie sieci lub w grupie poddostawców kooperujących z producentem wyrobów firmowych. Istotą metody jest wyodrębnienie z projektu etapów, które mogą być realizowane wspólnie, dzięki czemu ich koszt jednostkowy jest znacznie niższy niż koszt „indywidualny”. W taki sposób można przeprowadzić wszystkie szkolenia oraz około 50% konsultacji. Jedynie niektóre etapy lub ich części, ze względów metodologicznych lub zachowania poufności, prowadzone są w przedsiębiorstwach indywidualnie.

Etapy projektu przebiegają równolegle we wszystkich przedsiębiorstwach w grupie, tym bardziej, iż przeplatają się ze wspólnymi etapami szkoleniowymi, dlatego przedsiębiorstwa deklarują wspólny czas wdrożenia. Na jego podstawie tworzony jest harmonogram pozwalający monitorować przebieg prac w poszczególnych organizacjach. Takie podejście działa jako motywator w grupie, mobilizujący do wykonywania prac zgodnie z harmonogramem. Podobieństwo branż (zarówno w czasie kontaktów w trakcie szkoleń jak i wspólnych konsultacji), stymuluje wymianę doświadczeń, koncepcji i rozwiązań bardzo pomocną na etapie opracowywania systemu.

Z analizy zakończonych wdrożeń metodą grupową wynika, że właśnie współpraca jest najbardziej dopingującym czynnikiem przy wdrożeniu. Bardzo chwalona jest również możliwość poznania nowych ludzi, metod ich pracy, nowych organizacji i warunków w nich panujących. Szkolenia i ćwiczenia przeprowadzane w innych niż macierzyste organizacje uznano za o wiele bardziej efektywne. Mobilizacja przy pracach wdrożeniowych była też większa w przypadku perspektywy wizyty pracowników z innej firmy. Chęć dorównania innym, często chęć bycia wręcz lepszym powoduje, iż małe, kilkudziesięcioosobowe przedsiębiorstwo przy partnerskiej współpracy z innymi jest w stanie przygotować się do certyfikacji w okresie 6 – 7 miesięcy, i co jest najciekawszą zaletą metody, przy dużo niższych kosztach. Stopień obniżenia kosztów zależy od liczby przedsiębiorstw biorących udział w projekcie i dla przykładowego wdrożenia grupowego w trzech przedsiębiorstwach może obniżyć koszty nawet o 35 –



45% w stosunku do kosztu wdrożenia indywidualnego.

### Certyfikacja wdrożonego systemu zarządzania jakością.

Ostatnim etapem podrożeniu systemu jest jego certyfikacja. Na polskim rynku coraz więcej firm oferuje usługi certyfikacji. Są to zarówno polskie jednostki jak i przedstawicielstwa firm zachodnich. Wybierając firmę, należy zastanowić się czy:

- certyfikat będziemy wykorzystywać w kontaktach międzynarodowych, jeżeli tak to w jakim kraju najczęściej, można wówczas wybrać przedstawicielstwo firmy, np. niemieckiej, szwajcarskiej, norweskiej, angielskiej itd.
- czy jednostka ma akredytację na certyfikowaną normę (pozwolenie udzielone na wydawanie certyfikatów w danym zakresie, w Polsce akredytacji udziela Polskie Centrum Akredytacji).

Audyt certyfikujący przebiega w dwóch fazach. Pierwsza to audyt dokumentacji. Audytor na około dwa tygodnie przed audytem certyfikującym prosi o przesłanie księgi jakości i dokumentacji procesowej. Zapoznaje się z nią, czasami przyjeżdża na krótkie spotkanie do firmy. Audyt dokumentacji decyduje o kontynuacji audytu.

Drugi etap to wizyta w organizacji. Początek audytu to tzw. spotkanie otwierające, na którym audytor omawia porządek dnia i z kim chce się spotykać. W czasie przeprowadzania audytu odbywają się spotkania z prezesem, właścicielami procesu, pracownikami, na stanowiskach pracy. Audytor pyta a w przeglądanej dokumentacji szuka potwierdzeń usłyszanych informacji.

Na koniec nie pozostaje nic innego jak zorganizowanie hucznego wręczenia certyfikatu, czego Państwu i sobie życzę.

*Z przyjemnością odpowiem na wszystkie pytania dotyczące wdrożenia lub utrzymania systemów zarządzania jakością. Jeżeli będą osoby zainteresowane, to być może uda się zorganizować wdrożenie grupowe? **Pytania proszę kierować na adres: [e.gelzakowska@cdz-meritum.pl](mailto:e.gelzakowska@cdz-meritum.pl).***



\*Ewa Gełzakowska – jest Prezesem i właścicielką Centrum Doskonalenia Zarządzania MERITUM sp. z o.o.. Po ukończeniu Wydziału Inżynierii Produkcji na Politechnice Warszawskiej rozpoczęła pracę przy wdrożeniach systemów zarządzania jakością w polskim oddziale holenderskiej firmy certyfikującej. Pięć lat temu postawiła na własne siły zakładając firmę. Do dnia dzisiejszego z powodzeniem wdrożyła ponad sto systemów zarządzania. Przeszkoliłam ponad trzy tysiące osób w całym kraju: prezesów, kierownictwo, pracowników szeregowych. Nadzorowała jednoczesne, grupowe wdrożenie systemu dla 60-ciu firm w kraju. Od dwóch lat jest Prezesem Klubu Doskonalenia Zarządzania. Jest to powołane przeze nią przedsięwzięcie, w ramach którego organizuje konferencje, warsztaty i zjazdy dla osób z kadry kierowniczej, zainteresowanych doskonaleniem zarządzania w swoich organizacjach. Patronat merytoryczny nad Klubem objęły renomowane, światowe jednostki certyfikujące. CDZ MERITUM jako jedyne na rynku wdraża systemy zarządzania oferując klientom wspomaganie informatyczne w ramach autorskiego oprogramowania do dokumentowania i utrzymywania systemów. Prywatnie posiada dwoje dzieci (Madzia – 7 lat i Mateusz – 1 rok), dwa psy, kota i męża. Nie posiada natomiast, jak łatwo się domyślić, zbyt dużo wolnego czasu. Ale jak już go wygospodaruję, to spędza na piknikach w uroczych zakątkach naszego kraju.