

Anna OLKIEWICZ, Marcin OLKIEWICZ
Politechnika Koszalińska

SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ-DETERMINANT

Zarządzanie jakością w małych i średnich podmiotach zgodnie z normą ISO 9001:2000 ma koncentrować się na nowoczesnym i ustabilizowanym zarządzaniu organizacją obejmującym utrzymanie i zdobywanie nowych klientów poprzez zaspokajanie ich potrzeb w aspekcie ilościowym i jakościowym. Poprzez wykorzystanie systemów zarządzania jakością i uzyskaniu certyfikatu jakości, polskie przedsiębiorstwa transportowe podwyższą standard świadczonych usług i staną się równorzędnym partnerem dla przedsiębiorstw zachodnich. Staną się one również przedsiębiorstwami, które mogą konkurować w zdobywaniu klientów na rynku krajowym jak i międzynarodowym, gdyż spełniać będą standardy europejskie. Dlatego uważa się, że system zarządzania jakością jest koniecznością i wpływa na rozwój przedsiębiorstwa.

1. WPROWADZENIE

Jakość¹ i jej obszar nie jest wyłącznie funkcją zaspokajania potrzeb klientów, ale również kompleksowym procesem obejmującym całe przedsiębiorstwo. Dbłość o nią staje się standardem postępowania. Wynikiem niskiej jakości świadczonych usług lub towarów może być utrata klientów. Powstaje zatem konieczność usprawnienia działalności. Producenci rozpatrują jakość w aspekcie konkurencyjności firmy i jej produktów, natomiast klienci zwracają w szczególności uwagę na: dostępność, satysfakcję i cenę. Dlatego system zarządzania jakością stanowi zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji. Wpływając na jakość we wszystkich fazach powstawania i życia produktu przyczynia się on do poprawy zaspokojenia potrzeb klientów.

2. SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Potrzeba spojrzenia na jakość od strony przedsiębiorstwa przyczyniła się do powstania systemu zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością są to „wszelkie działania odnoszące się do wszystkich procesów i elementów przedsiębiorstwa a także funkcji zarządzania poczynwszy od planowania,

¹ Pojęcie jakości, jest różnie definiowane np.: E. Skrzypek określiła jakość jako „stan świadomości wszystkich uczestników, którzy mają wpływ na powstanie i utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości wyrobów oraz kompleks cech i charakterystyk wyrobu bądź usługi, mających zdolność do zaspokojenia zadeklarowanych i oczekiwanych potrzeb nabywcy” Skrzypek E., *Systemy zapewnienia jakości. Doświadczenia przedsiębiorstw*. Lublin: Zakład Usług Poligraficznych „Tekst” 1993. s.19.

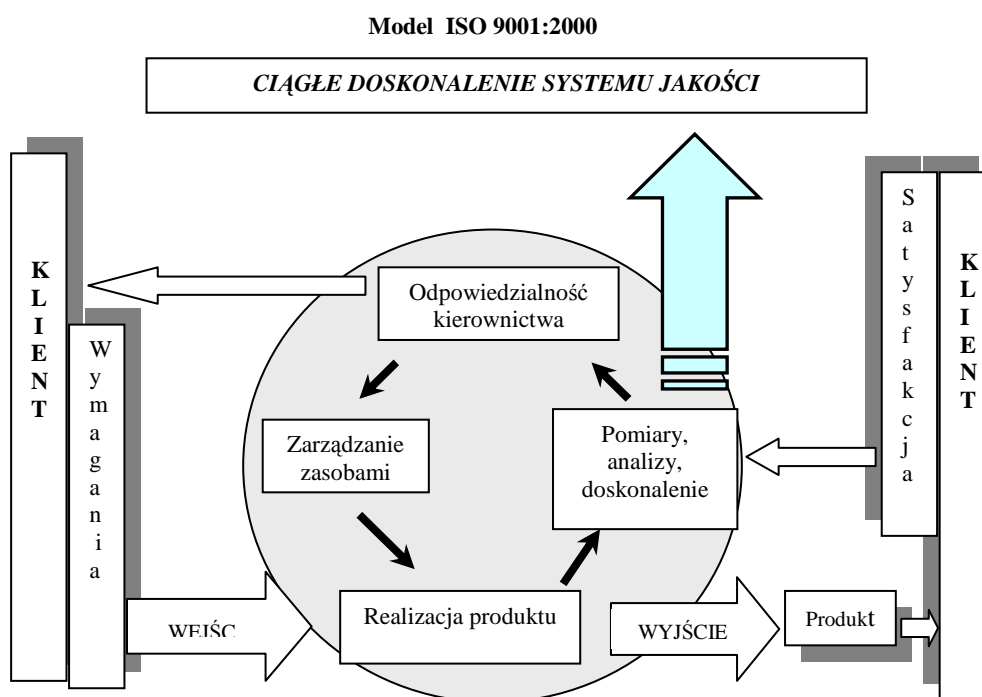
organizowania, motywowania, po kontrole. Cały ten proces podyktowany jest dążeniem do osiągnięcia jak najwyższej jakości produktów i świadczonych usług”².

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwami postrzega się jako pewien system, w którym zachodzą stałe zmiany. Takie działanie nazywane jest systemowym zarządzaniem ukierunkowanym na jakość, a w szczególności na planowanie, sterowanie, zapewnienie, doskonalenie i zwiększenie skuteczności i efektywności organizacji. System ten przedstawia rysunek 1.

Do najważniejszych zmian dotyczących całego przedsiębiorstwa zalicza się wdrażanie systemów zarządzania jakością, które prowadzą do:

- poprawy jakości produktów i usług oraz procesów wytwarzania,
- podniesienia bezusterkowej wydajności pracy,
- poprawy jakości i metod pracy (w tym również warunków pracy),
- poprawy wizerunku przedsiębiorstwa.

Rysunek 1 System zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001:2000



Źródło: DQS Polska sp. z o.o.

² Olkiewicz M., *Podstawy zarządzania jakością. Wybrane aspekty*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2007, s.11.

System zarządzania jakością ma wielopoziomową strukturę organizacyjną, gdyż identyfikuje i podporządkowuje takie elementy przedsiębiorstwa związane z zarządzaniem jakością, jak: struktura organizacyjna, procedury zarządzania i działania, personel, wyposażenie, zasoby materiałowe, zakres prac, operacje i procesy, wytwarzane produkty, dokumentacja, raporty i przechowywanie informacji.

Wszystkie działania realizowane w zakresie systemu zarządzania jakością muszą wynikać z przyjętej strategii przedsiębiorstwa a w szczególności z polityki jakości.

Polityka jakości jest „spójna z całościową polityką organizacji, jako ogół zamierzeń formalnie wyrażonych przez najwyższe kierownictwo, stwarzając ramy do ustanowienia celów dotyczących jakości w organizacji”³. Najczęściej dostarcza:

- informacje dla potencjalnych klientów, dostawców, pracowników i innych zainteresowanych stron budujące zaufanie do organizacji,
- cele dla zarządzania na niższych poziomach struktury,
- sygnały referencyjne do oceny jakości zarządzania.

Również polityka jakości określa wdrażany i utrzymywany, doskonalony system zarządzania jakością. W praktyce systemy zarządzania jakością składają się z elementów formalnych (normy, procedury, itd.) i nieformalnych (kultura pracowników, sposoby komunikacji i perswazji, itd.).

Elementy formalne systemu zarządzania jakością oparte i budowane są na ściśle określonych regułach, procedurach lub zasadach. Przykładowo Normy ISO serii 9000 stanowią system optymalizacji skuteczności osiągania jakości poprzez stworzenie podstaw do ciągłego doskonalenia⁴. Dlatego poprzez ich wdrożenie gwarantuje się wymaganą i wysoką jakość dóbr i usług. Należy zaznaczyć, iż normy ISO są dobrowolne i stworzone do powszechnego stosowania.

Modele systemu zarządzania jakością w normach ISO 9000 spełniają wiele warunków sprzyjających do ich wdrażania, gdyż są:⁵

- kompleksowe – zawierają wszystkie elementy do stworzenia efektywnego SZJ,
- elastyczne – pozostawiają firmie ostateczną odpowiedzialność za dobór metod, narzędzi SZJ,
- uniwersalne – możliwość dostosowania do firm wytwarzających różne usługi,
- obiektywne - ocena zgodności SZJ funkcjonującego w organizacji z normą odniesienia,
- oparta na dobrym zapleczu organizacyjnym – są wspierane przez organizację, dokonywane niezależne oceny SZJ.

Dzięki tym warunkom system zarządzania oparty jest na z ośmiu częściach⁶: koncentracji na kliencie, przywództwie, zaangażowaniu pracowników, podejściu procesowym, podejściu systemowe, ciągłym doskonaleniu, oparciu na faktach i korzystnych powiązaniach z dostawcami.

³ PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001, s. 27.

⁴ Rothery B., *ISO 14000 i ISO 9000*, Agencja Informacji Wydawniczych IPS, Warszawa 1999, s.22.

⁵ Stabryła A., *Modele systemu zarządzania jakością w kontekście polskich norm. Organizacja i Kierowanie* 1994 nr 4.

⁶ *ISO 9000:2000 Wybór i stosowanie*. Wydanie drugie, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001. s.17.

Widać zatem, iż system analizuje wszystkie relacje wewnętrzne i zewnętrzne, starając się reagować i dostosowywać do zmian panujących na rynku oraz wymagań klientów. Analizując normy ISO, należy stwierdzić, że głównymi ich celami jest uzyskanie i utrzymanie jakości wytwarzanych dóbr i usług tak, aby zaspokoić potrzeby klientów oraz uzyskanie zapewnienia, że to poprzez zarządzanie osiąga się i utrzymuje zamierzoną jakość. Dzięki tym dwóm celom uzyskuje się zaufanie u klientów poprzez to, że zamierzona jakość dobra lub usługi zostanie osiągnięta.

3. SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ - DETERMINANT

Zarządzanie jakością trudno nazwać dzisiaj wyzwaniem globalnym. Praktycy oceniają ten model zarządzania jako standard działania każdej organizacji. Posiadanie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 stało się standardem, bądź podstawowym warunkiem konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym.

Świadczy o tym znaczny wzrost w ostatnich latach wydawanych certyfikatów przez jednostki certyfikujące w Polsce. I choć popyt na certyfikaty jest wciąż duży, bo wydano około dziesięciu tysięcy certyfikatów, to liczba ta stale wzrasta.

Przy zwiększającej się liczbie przedsiębiorstw posiadających system zarządzania jakością zaczyna dużą rolę odgrywać jednostka certyfikująca, która nadała certyfikat jakości.

Z badań wynika, iż rynek polski (małe i średnie przedsiębiorstwa) zaczyna faworyzować te jednostki certyfikujące, które:

- posiadają akredytację,
- przynależą do organizacji skupiających jednostki certyfikacyjne np.: IQNet'u,
- posiadają znaczące doświadczenie,
- posiadają kilka placówek (na świecie),
- świadczą usługi dodatkowe np. organizacja warsztatów, konferencji, itd.

Takie działania pozwalają uzyskać większy prestiż wśród przedsiębiorstw posiadających system zarządzania jakością w danej branży. Nieliczne przedsiębiorstwa dla jeszcze większego wyróżnienia lub/i poprawy funkcjonowania organizacji decydują się na wprowadzenie zintegrowanych systemów zarządzania. Są to systemy zarządzania jakością połączone z systemami zarządzania ochroną środowiska lub bezpieczeństwem. Najczęstszymi połączeniami systemów są:

- Jakość + BHP,
- Jakość + ochrona środowiska,
- Jakość + BHP + ochrona środowiska.

Należy jednak pamiętać, iż ubiegając się o certyfikat należy spełnić pewne kryteria związane z wdrożeniem systemu zarządzania jakością, dzięki którym zostanie osiągnięty stan wysokiej sprawności organizacyjno-technicznej, społecznej i ekonomicznej oraz zarządczej.

Osiągnięcie tego celu nastąpi między innymi dzięki realizacji następujących zadań:⁷

- uregulowania odpowiedzialności i uprawnień,
- stwierdzenia jak należy przeprowadzać poszczególne działania i jak są one ze sobą wzajemnie powiązane (przebiegi procesów),
- zdefiniowania niezbędnych środków finansowych, personelu, urządzeń, wyposażenia i metod,
- stworzenia przejrzystości organizacyjnej i klarownych powiązań organizacyjnych,
- wyeliminowania nieefektywnych praktyk i dublujących się procesów produkcyjnych,
- zredukowania ilości wadliwych wyrobów lub świadczonych usług,
- obniżenia kosztów napraw gwarancyjnych i reklamacji,
- poprawienia dotrzymywania terminów umów, skracania czasu wprowadzania zmian na życzenie klientów.

Realizacja tych działań pozwoli w przedsiębiorstwie stworzyć pewien standard (utrzymywanie warunków powtarzalności) poziomu świadczenia usług lub wytwarzania produktów. Należy jednak pamiętać, iż „wypracowany standard” podlega modyfikacjom i dlatego należy:

- udokumentować przyjęty standardy,
- postępować zgodnie z ustalonymi standardami,
- kwalifikować procesy i zasoby stosowane w realizowaniu standardów,
- monitorować czynniki oddziałujące na proces realizowania standardów oraz na bieżąco identyfikować i eliminować przyczyny możliwych błędów,
- doskonalić standardy, zmniejszając ryzyko ponownego wystąpienia zidentyfikowanych przyczyn albo zminimalizowania ich negatywnych skutków.

Dzięki przyjętym i przestrzeganim standardom przedsiębiorstwa odniosą korzyści, do których między innymi można zaliczyć:

- poprawa przejrzystości systemu wewnętrznego przedsiębiorstwa,
- obniżkę kosztów,
- zmniejszenie zaangażowania kapitału, dzięki optymalizacji procesów,
- wzrost udziałów i obrotów w rynku,
- wzrost wydajności pracy, itd.

Utrzymanie standardów i ich ulepszanie zależy sposobu realizacji działań jakościowych, które znacząco wpływają na większość pracowników, sposób bycia i zachowania (kulturę pracowniczą). Jest to nowa świadoma zmiana kultury przedsiębiorstwa opartej na wymaganiach i zaleceniach (procedurach) opisanych przez system zarządzania jakością (np.: ISO serii 9000, gdyż normy ISO 9000 należy traktować jako punkt początkowy dla każdej organizacji).

⁷ TUV Akademie Rheinland – „Podstawy zarządzania jakością” -materiały szkoleniowe; QB – Pełnomocnik Jakości

Dzięki tym zmianom w przedsiębiorstwie już w krótkim okrasie czasu pojawiają się efekty wykorzystania systemu zarządzania jakością. Do podstawowych należą techniczno - ekonomiczne oraz motywacyjne.

Do korzyści wynikających z motywowania pracowników można zaliczyć:

- wzrost poczucia odpowiedzialności za jakość wykonywanych prac,
- wzrost inicjatywy i inwencji twórczej w zakresie poprawy jakości,
- wzrost zainteresowania porządkiem na stanowiskach pracy i dbałością o stan techniczny urządzeń,
- dążenie do podnoszenia własnych kwalifikacji,
- stworzenie silniejszej więzi współpracy wewnątrzzakładowej,
- zmniejszenie fluktuacji kadr,
- wzrost zaufania odbiorców do wyrobów przedsiębiorstwa.

Natomiast do korzyści techniczno - ekonomicznych:

- wzrost prawdopodobieństwa niezawodności pracy,
- wzrost poziomu jakości świadczenia usług na skutek zmniejszonej wadliwości,
- możliwość ujednolicenia poziomu jakości świadczonych usług – standardy ,
- wzrost liczby uzyskanych znaków jakości,
- wzrost rozmiarów świadczenia usług w tych samych warunkach technicznych na skutek minimalizacji braków, co może przyczynić się nawet do obniżenia kosztów produkcji,
- zmniejszenie strat spowodowane brakami (np.: personelu, komputerów, itp.)
- planowanie cyklu odnawiania świadczeń poprzez promocje i inne działania marketingowe,
- ujęcie problematyki jakości w planach postępu technicznego,
- stosowanie czynnych form kontroli,
- uporządkowanie i stosowanie właściwej polityki asortymentowej,
- minimalizacja wskaźnika reklamacji.

Warty uwagi jeszcze jest jeden fakt, iż małe i średnie przedsiębiorstwa ubiegające się o finansowanie unijne np.: w ramach projektów: "Mikroprzedsiębiorstwa", "Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez doradztwo", "Wsparcie konkurencyjności produktowej i technologicznej przedsiębiorstw", "Promocja przedsiębiorczości", itd., za posiadanie systemu zarządzania jakością potwierdzonego certyfikatem jakości w zależności od rodzaju projektu otrzymują od 3 do 10 pkt. Jest to znaczna liczba punktów, dzięki którym przedsiębiorstwo może uzyskać wymaganą punktację dofinansowanie. To pozwala firmom rozwijać się poprzez inwestycje w infrastrukturę lub personel.

Dlatego mówi się nawet o konieczności posiadania systemu zarządzania jakością „już na starcie”, gdyż:

- potwierdza przynależności organizacji do światowej czołówki firm świadczących usługi na najwyższym poziomie,
- podnosi wiarygodność i zaufanie klientów do produktów lub świadczonych usług,
- porządkuje organizację i kompetencje poszczególnych komórek organizacyjnych,

- identyfikuje i dokumentuje procesy i wykonywane czynności,
- porządkuje i uzupełnia zgodnie z wymogami systemu jakości dokumentację wykonywanych usług,
- zapewnia jakość oferowanych i świadczonych usług.

PODSUMOWANIE

Analizując przedstawione argumenty zachodzi konieczność posiadania systemów zarządzania jakością i ich certyfikacji w obliczu pełnej rywalizacji na rynku polskim i europejskim. Małe i średnie przedsiębiorstwa polskie posiadające systemy zarządzania jakością będą konkurowały pomiędzy istniejącymi już przedsiębiorstwami i nowo powstającymi. W większości przypadków będą prowadziły walkę w zdobywaniu i utrzymywaniu klientów, gdyż są bardzo ważnym elementem życia gospodarczego. Konkurując o grupę klientów ważne jest by uatrakcyjnić swoją ofertę poprzez poprawę jakości do poziomu zadawalającego, a niektóre polskie przedsiębiorstwa mają jeszcze dużo do zrobienia w tym kierunku.

LITERATURA

- [1] *ISO 9000:2000 Wybór i stosowanie*. Wydanie drugie, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.
- [2] Olkiewicz M., *Podstawy zarządzania jakością. Wybrane aspekty*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2007.
- [3] *PN-EN ISO 9000, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001.
- [4] Rothery B., *ISO 14000 i ISO 9000*, Agencja Informacji Wydawniczych IPS, Warszawa 1999.
- [5] Skrzypek E., *Systemy zapewnienia jakości. Doświadczenia przedsiębiorstw*. Lublin: Zakład Usług Poligraficznych „Tekst” 1993.
- [6] Stabryła A., *Modele systemu zarządzania jakością w kontekście polskich norm. Organizacja i Kierowanie* 1994 nr 4.
- [7] TUV Akademie Rheinland – „Podstawy zarządzania jakością” -materiały szkoleniowe; QB – Pełnomocnik Jakości

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS - DETERMINANT

Quality management in small and medium companies according to ISO 9001:2000 norms is to concentrate on a modern and stabile organization management. The main goal of such a management is to maintain and gain new clients and to meet their needs in both – quantitative and quality aspects. Using quality systems helps to raise the level of services of companies and will lead to equal that company with others from Poland and abroad. It also will help to compete in gaining clients on a Polish and international market because these companies will fulfill European standards. That means quality management system is essential to gain company development.