

dr hab. inż. Jerzy Buliński, prof. nadzw. SGGW

mgr inż. Katarzyna Łyp

Katedra Maszyn Rolniczych i Leśnych, SGGW w Warszawie

ZNACZENIE SYSTEMU JAKOŚCI W ZARZĄDZANIU NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

Szybki rozwój gospodarki i rosnącej konkurencji w Polsce stawia przed producentami szereg wymogów, których spełnienie staje się niemożliwe, bez kompleksowej przebudowy sposobu myślenia o jakości. Wprowadzenie systemów jakości w oparciu o normy serii ISO 9000 i 14000 jest jednym z etapów zarządzania jakością w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Przedstawione w artykule rozważania nie obejmują skomplikowanego procesu budowy systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie, który musi być następstwem podjęcia decyzji o wprowadzeniu udokumentowaniu i utrzymywaniu Systemu Jakości jako środka zapewniającego zgodność efektów działalności przedsiębiorstwa z określonymi wymaganiami. Korzyści podjęcia tej decyzji widoczne będą na płaszczyźnie finansowej i społecznej.

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej, ze względu na zachodzące w niej procesy globalizacji i rosnącą konkurencję wzrasta znaczenie jakości w szerokim znaczeniu tego pojęcia. Coraz częściej, podejmując jakiegokolwiek działania dotyczące firmy, należy mieć na uwadze, że jakość jest nieodzownym elementem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na rynku, oraz o jego rozwoju organizacyjnym i możliwościach pozyskania nowych klientów. Przedsiębiorstwo, bez względu na wielkość, rodzaj produkcji czy usług nie osiągnie trwałego sukcesu na rynku, jeśli w sposób systematyczny nie będzie dbać o stałą poprawę funkcjonowania całej organizacji, we wszystkich aspektach jej działalności, co się podkreśla w nowoczesnym podejściu do zarządzania organizacją.

Aktualnie obowiązująca norma PN-EN ISO 9000:2000 definiuje: „jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania.”[3]. Europejska Organizacja ds. Jakości (EQQ), określa jakość wyrobu jako składową trzech czynników:

- jakość typu – zgodność projektu wyrobu, który ma być produkowany z wymaganiami i oczekiwaniami klienta – sfera przedprodukcyjna,
- jakość wykonania – stopień zgodności wytworzonego wyrobu z przyjętym wzorcem – sfera produkcyjna,
- jakość eksploatacji – stopień zgodności czynności serwisowych w odniesieniu do wyrobu z wymaganiami projektu – sfera poprodukcyjna [1].

W przytoczonych powyżej definicjach „jakości” akcentowana jest przede wszystkim jakość wyrobu, z silnym podkreśleniem, że konsument jest głównym weryfikatorem tej jakości i określa, w jakim stopniu spełnia ona jego oczekiwania. Pomiędzy tymi elementami musi zachodzić silne współdziałanie, gdyż najlepsza jakość wykonania nie zapewni wysokiej jakości wyrobu, jeżeli jakość typu będzie niska. Z kolei najlepszy projekt nie gwarantuje wysokiej jakości wyrobu, bo czynnikiem determinującym staje się jakość wykonania.

W nowoczesnych systemach zarządzania tradycyjnemu pojęciu „jakość” przypisuje się znacznie głębszy i szerszy sens (tab. 1). Jest to widoczne przy porównaniu zmian w pojmowaniu jakości przez producentów w warunkach gospodarki centralnie sterowanej i gospodarki rynkowej.

Cechy charakteryzujące stare podejście do jakości stanowiły immanentną właściwość rynku producenta,

dyktującego warunki dostawy towaru i jego jakość. Zmiana relacji rynkowych i związanej z tym pozycji klienta wymuszają przewartościowanie dotychczasowych pojęć jako nieakceptowanych w nowych realiach gospodarczych. Dlatego też, nowoczesne podejście do problematyki jakości musi być standardem w przedsiębiorstwach działających w warunkach gospodarki rynkowej. Staje się to problemem priorytetowym, gdyż szybki rozwój myśli technicznej, związane z tym nowe rozwiązania w konstrukcji wyrobów stawiają przed producentami szereg wymogów, których spełnienie staje się niemożliwe, bez kompleksowej przebudowy sposobu myślenia o jakości. Ze względu na wymagania odbiorcy oraz konkurencję na rynku producenci wyrobów technicznych muszą stosować konstrukcje wykorzystujące najnowsze osiągnięcia np. z dziedziny systemów elektronicznego sterowania układów hydrauliki siłowej itp. Związane z tym wymagania wysokiej jakości wyrobu stawiają producentów i firmy kooperujące przed koniecznością wdrożenia systemu zarządzania jakością.

W Polsce pierwsze działania związane z wprowadzeniem systemu zarządzania jakością zaczęto podejmować przed 1989 rokiem. System ten nazywano wówczas System Sterowania Jakością. Zachodzące w późniejszym okresie zmiany w gospodarce polskiej skłaniały kierownictwa przedsiębiorstw do działań w kierunku modernizacji istniejącego systemu sterowania jakości i osiągnięcia w ten sposób pełnej jego zgodności z wymaganiami odpowiednich norm ISO serii 9000. Do pozytywnych cech wynikających z wprowadzania systemu w przedsiębiorstwie można zaliczyć:

- zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa,
- ukierunkowana na klienta zrozumiąta polityka jakości z określonymi wymiernymi celami jakościowymi,
- jasno określone uprawnienia i odpowiedzialność kadry kierowniczej,
- prorozwojowa i projakościowa działalność inwestycyjna,
- wyszkolone i zaangażowane służby jakościowe,
- wyszkolone i doświadczone służby zabezpieczenia technicznego,
- intensywnie rozwijana działalność szkoleniowa,
- rozwijany program komputeryzacji przedsiębiorstwa,
- doświadczona, zaangażowana, zintegrowana załoga,

Tab. 1. Zmiany podejścia do jakości [2]

Stare podejście do jakości	Nowe podejście do jakości
Jakość dotyczy wyrobu	Jakość dotyczy organizacji
Jakość jest cechą techniczną	Jakość ma wartość strategiczną
Jakość jest dla kontrolerów	Jakość jest dla wszystkich
Jakość określana jest przez ekspertów	Jakość jest określana przez konsumentów
Jakość dotyczy kontroli	Jakość dotyczy doskonalenia

- systematycznie rozszerzanie zastosowań metod statystycznych,
- stopniowo rozwijana na coraz niższe poziomy analiza kosztów.

Oprócz cech pozytywnych, wraz z wdrożeniem systemu wzrasta potencjał firm tj.:

- pełne przestrzeganie prowadzenia procesów produkcyjnych zgodnie z procedurami, instrukcjami technologicznymi i stanowiskowymi,
- poprawa nadzoru nad stanem technicznym i uwierzytelnieniem niektórych mierników,
- wprowadzenie do systemu wszystkich niezbędnych zapisów z pomiarów i badań,
- zwiększenie efektywności oferowania zwłaszcza po targach i wystawach,
- usystematyzowanie przeglądu umów,
- dalsze doskonalenie systemu wyboru i oceny poddostawców.

Uzyskaniu certyfikatu potwierdzającego wprowadzenie Systemu Jakości w oparciu o normę ISO 9001 często towarzyszą starania zmierzające do wdrożeniu Systemu Zarządzania Środowiskowego na zgodność z wymaganiami norm ISO 14001.

Wśród najczęściej wymienianych pozytywnych efektów wdrożenia tego Systemu Zarządzania Środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych wymienia się m.in.:

- ograniczenie szkodliwych emisji CO₂, SO₂, NO₂ i pyłów do powietrza,
- wzrost stosowania środków ekologicznie czystych w procesach produkcji,
- zmniejszenie emisji pyłów poprzez zastosowanie filtrów,
- ochrona powietrza,
- ochrona wód deszczowych poprzez ograniczenie ilości ekstraktów eterowych i produktów naftowych przedostających się do nich,
- ograniczenia hałasu,
- oszczędność wody,
- oszczędność energii cieplnej,
- świadome gospodarowanie odpadami. Gromadzenie odpadów w wyznaczonych miejscach i przekazywanie ich uprawnionym firmom, do zagospodarowania lub utylizacji.

Certyfikaty Systemu Jakości uzyskane na podstawie wymagań norm ISO 9001 lub ISO14001 uważane są jako jeden z etapów Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM).

Jednym z celów filozofii TQM jest *spełnienie oczekiwań klientów zewnętrznych*. Jednoznaczne określenie i udokumentowanie wymagań klienta oraz zapewnienie o zdolności do ich spełnienia, odbywa się m. in. poprzez

udokumentowany przegląd umowy i danych wyjściowych zgodnie z zasadami zapisanymi w procedurach systemu jakości. Ponadto klienci mogą brać udział w procesie projektowania i modernizacji wyrobów, a kontakt z nimi może być utrzymywany np. poprzez wizyty techniczne, spotkania z okazji wystaw i targów krajowych itp. Informacje i opinie nabywców na temat jakości wyrobów mogą być zbierane przez służby serwisowe, bezpośrednio w firmach realizujących usługi gwarancyjne, jak również poprzez analizę zgłoszeń reklamacyjnych.

Nie mniej ważnym elementem filozofii TQM jest *współpraca z dostawcami*, która może przyjmować różne formy jak np. wzajemne konsultacje dotyczące jakości wyrobu, wspólne podejmowanie działań zapobiegawczych i korygujących mające na celu zmniejszenie ryzyka wystąpienia wad wyrobu. W celu polepszenia współpracy, dostawcy mogą być poddawani audytom i ocenom ich zdolności do spełnienia wymagań związanych z zapewnieniem jakości.

Przywództwo – ten element TQM-u w przedsiębiorstwach należy głównie do osób z najwyższego kierownictwa, którzy powinni inspirować i wspierać innowacyjność i skuteczność działań w procesie ciągłej poprawy jakości. Osoby te powinny wspierać wszelkie działania w kierunku poprawy produktywności, akceptować wszelkie formy samodoskonalenia, współpracować ściśle przy opracowaniu programu wdrażania TQM.

Zaangażowanie kierownictwa, może polegać na dokonywaniu systematycznych przeglądów postępu prac, związanych z wdrażaniem TQM. W praktyce, ten element TQM-u sprowadza się do okresowych sprawozdań z działalności firmy, oraz raportów na temat realizacji zaplanowanych celów strategicznych stosowanych np. przez kierownictwo poszczególnych działów w przedsiębiorstwie.

Ważnym czynnikiem, zaliczanym do grupy podstawowych, warunkujących pomyślność wprowadzania Systemu Jakości w przedsiębiorstwie jest *zaangażowanie załogi*. Wynika to z faktu, że jakość wyrobu jest efektem działania całej organizacji. Mnogość zagadnień wymagających rozwiązania przy wprowadzaniu Systemu Jakości wymaga zaangażowania szerokiego grona ludzi, których zasób wiedzy, doświadczenia i umiejętności może być znacznie bardziej efektywnie wykorzystywany i umożliwia działanie w szerszym zakresie problemów powstające na styku różnych obszarów funkcjonalnych przy realizacji celów określonych w strategii przedsiębiorstwa.

Reasumując, do podstawowych korzyści dla przedsiębiorstw w wyniku wprowadzenia systemów jakości w zarządzaniu można zaliczyć:

- wyższa pozycja Firmy z punktu widzenia marketingowego,
- wzrost zainteresowania klientów współpraca kooperacyjną,
- elastyczność i dostosowanie się do specyficznych wymagań klientów,
- stworzenie partnerskich stosunków z klientami i dostawcami,
- stwarzanie podstaw gwarancji wysokiej jakości wyrobów i usług,
- lepsze postrzeganie w biznesie,
- usprawnienie zarządzania,
- poprawa wyników produktywności z równoczesnym utrzymaniem wyrobu lub usługi na poziomie, który w sposób trwały zapewnia zaspokojenie potrzeb klienta,
- kształtowanie świadomości pracowników i ich osobisty rozwój poprzez pracę zespołową,
- efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy,
- skrócenie czasu projektowania i wprowadzania na rynek nowych wyrobów,
- uzyskanie obniżki kosztów złej jakości,
- poprawa przepływu informacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością i ich doskonalenie pozwala zmienić dotychczasowe schematy myślenia pracowników i sprowadzić pojęcie filozofii jakości na poziom wszystkich stanowisk pracy, gdzie każdy pracownik zalicza sprawy jakości do swoich codziennych i nadrzędnych celów. Ważnym elementem filozofii jakości jest również dążenie do trwałego powiązania przedsiębiorstwa z wymaganiami otoczenia jak np. ochroną środowiska naturalnego, poprawą warunków pracy, a także uwzględnianie innych społecznych uwarunkowań.

Bibliografia

- [1] Hamrol A., Mantura W., „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka”, PWN Warszawa, 2004 r.
- [2] Majewski E., „Total Quality Management – materiały dydaktyczne na studia podyplomowe w ramach programu MBA- Zarządzanie w Agrobiznesie”, Wyd. SGGW, Warszawa 2002.
- [3] PN-EN ISO 9000:2000, „Systemy zarządzania jakością- pojęcia i terminologia”, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2000.

THE IMPORTANCE OF QUALITY SYSTEM IN MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary

Quick development of economy and growing competition in Poland put in front of producers a number of requirements fulfillment of which is impossible without comprehensive changing of the way of thinking about the quality. Introducing the quality system on the base of standards ISO 9000 and ISO 14000 is one of the stages of management in modern enterprise with the using of quality system. The presented in the article considerations do not include the complicated process of building of the system for ensuring of quality in an enterprise. Such system must be a result of some decisions about introducing, documenting and maintaining of Quality System as a means of ensuring conformity of enterprise activity effects with the determined requirements. Advantages of taking such a decision will be seen in social and financial spheres.