

Michał MOLENDĄ, Paweł SZEWCZYK
Politechnika Śląska, Gliwice
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów

DOSKONALENIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH W POLSCE

Streszczenie. Artykuł poświęcony został tematyce doskonalenia systemów zarządzania jakością opartych na normach ISO serii 9000. Szczególną uwagę zwrócono w nim na problematykę doskonalenia systemu w dwóch obszarach: społecznym oraz operacyjnym.

W procesie badania 75 losowo wybranych przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce, które posiadały od 2 do 9 lat certyfikowany SZJ, uzyskano wyniki w zakresie:

- zaangażowania kadry w doskonalenie SZJ,
- nastawienia i opinii kadry na temat SZJ,
- zaangażowania kadry w realizację procedur i standardów określonych w SZJ,
- korzyści wynikających z funkcjonowania SZJ.

Proces badawczy dowiódł, iż zarówno w obszarze społecznym, jak i operacyjnym przedsiębiorstw, nie obserwuje się zależności pomiędzy czasem a poziomem funkcjonowania SZJ w organizacji. Badania przeprowadzone wśród wybranych 75 przedsiębiorstw przemysłowych dowiodły, iż nie doskonalą one swoich systemów zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: jakość, system zarządzania jakością, ISO 9001, doskonalenie jakości

IMPROVEMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN CHOSEN POLISH INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary. The paper concerns the improvement of quality management systems (QMS) based on ISO series 9000 standards. Particular attention was put on the subject of improvement of social and operational aspects of enterprises.

In the 2006 respective questionnaires were sent to 75. industrial enterprises chosen by chance and having by 2-9 years certificated quality management system.

Results of these studies are presented in this paper with particular attention given to:

- personnel's involvement in the system's improvement QMS,
- opinions and attitudes of the enterprise's staff to the QMS,
- involvement of the staff in the fulfillment of established norms of conduct,
- advantages of QMS for enterprise's process and functions.

The final conclusion of the paper is that chosen polish industrial enterprises don't improve their own quality management system.

Keywords: quality, quality management system, ISO 9000 standards, improvement of quality

1. Wstęp

Globalizacja, ogromne tempo rozwoju technologii, ciągły wzrost wymagań klientów to główne wyzwania dla dzisiejszych menedżerów. Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się efektywnie i dynamicznie rozwijać, potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji – nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania¹. W literaturze jako główne współczesne wyzwania stawiane zarządzaniu wymienia się: systematyczną poprawę jakości produktów, jakości pracy oraz sprawną obsługę klienta^{2,3}. Naprzeciw tym problemom wydaje się wychodzić model systemu zarządzania jakością (SZJ) oparty na normach ISO serii 9000. Szeroki zakres korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać z wdrożenia SZJ, jest uwarunkowany skutecznością wdrożenia systemu. Z uwagi na szereg barier, z których największą stanowi obawa psychologiczna – obawa przed „nowym”⁴, wdrożenie systemu zarządzania jakością jest procesem trudnym i złożonym. Potencjalną przyczyną niepowodzeń wdrażania SZJ jest niedocenianie tych barier we wprowadzaniu zmian⁵. Zmiany wynikające z wdrażania systemu powodują niechęć i opór personelu, który obawia się, między innymi, poszerzenia zakresu swoich obowiązków⁶. Niechęć do zmian wynika także z niezrozumienia i nieakceptowania nowych elementów związanych z permanentnym nadzorem, audytami, reżimem działań korygujących i zapobiegawczych,

¹ Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Placet, Warszawa 1999.

² Bienok H. (red.): Metody sprawnego zarządzania. Placet, Warszawa 2002.

³ Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.

⁴ Lisiecka K.: Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki. Prace naukowe AE im. K. Adameckiego, Katowice 2002.

⁵ Dziuba R., Gruszka J., Hamrol A.: Kierunki rozwoju w zarządzaniu jakością. Prace naukowe Politechniki Wrocławskiej, nr 67, Wrocław 1999.

⁶ Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami. PWN, Warszawa 2005.

wielością niezbędnych zapisów utożsamianych z niepotrzebną biurokracją⁷. Wszystko to sprawia, iż opór pracowników przeciwko zmianom stanowi główną barierę w procesie wdrażania SZJ⁸. Dlatego akceptacja, stosowanie standardów określonych SZJ oraz zaangażowanie kadry w doskonalenie systemu stanowi główny wyznacznik poziomu wdrożenia i funkcjonowania SZJ w organizacji. Jak dowodzą badania, systemy oceniane pod tym kątem pozostawiają wiele do życzenia⁹. Autorzy norm ISO serii 9000, przewidując taką sytuację, wyposażyli je w zestaw zasad zarządzania jakością. Jedną z nich to zasada ciągłego doskonalenia¹⁰. Zgodnie z nią wszystkie elementy składające się na organizację powinny być doskonałe. Zarówno działanie systemu, procedury, konstrukcja procesów, jak i kwalifikacje pracowników muszą być monitorowane w celu znajdowania możliwości bardziej efektywnego działania¹¹.

Wymagania normy i stan wiedzy literaturowej pozwalają postawić tezę, iż poziom funkcjonowania SZJ wzrasta wraz z upływem czasu, w jakim funkcjonuje on w przedsiębiorstwie. Doskonalenie SZJ powinno dotyczyć zarówno obszaru społecznego w organizacji, jak i realizowanych w niej funkcji i procesów.

W celu weryfikacji powyższej tezy w 2006 roku przeprowadzono badania wśród wybranych 75 przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących na terenie Polski, scharakteryzowanych w rozprawie doktorskiej: Molenda M.: Doskonalenie metod wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2007. Badanie przeprowadzono za pośrednictwem arkusza ankietowego, w którym poproszono pełnomocników ds. systemu zarządzania jakością o dokonanie oceny funkcjonowania systemów. W grupie badanych przedsiębiorstw certyfikowane systemy zarządzania jakością funkcjonowały od 2 do 9 lat. Czas funkcjonowania systemu w organizacji stanowił kryterium podziału badanej grupy. Wyniki badań uśredniono dla każdej z grup, co pozwoliło na obserwowanie różnic w poziomach funkcjonowania systemów i weryfikację postawionej tezy. W pierwszej kolejności zbadano, czy kadra przedsiębiorstwa wykazuje jakiegokolwiek zaangażowanie w doskonalenie SZJ oraz jak kształtuje się ono w dłuższym horyzoncie czasowym.

⁷ Pacana A., Mec A.: Systemy zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami norm ISO serii 9000. Oficyna Wyd. Pol. Rzeszowskiej, Rzeszów 2001.

⁸ Wawak S.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. Helion, Gliwice 2002.

⁹ Molenda M., Szewczyk P.: Skuteczność wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług: Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle i usługach. TNOiK, Katowice 2007.

¹⁰ Norma PN-EN ISO 9000:2006.

¹¹ <http://mfiles.ae.krakow.pl>

2. Zaangażowanie kadry w doskonalenie SZJ

Doskonalenie SZJ w obszarze społecznym oraz realizowanych w przedsiębiorstwie procesów nie jest możliwe bez odpowiedniego zaangażowania kadry objętej SZJ. Zaangażowania kadry w doskonalenie SZJ zostało ocenione przez pełnomocników ds. SZJ ze względu na cztery typy zaangażowania: (1) zaangażowanie w doskonalenie wykonywanej pracy, (2) zaangażowanie w działania korygujące, (3) zaangażowanie w działania zapobiegawcze oraz (4) zaangażowanie w doskonalenie procedur systemowych. Rysunek 1 prezentuje oceny uśrednione dla wszystkich 4 typów zaangażowania.



Rys. 1. Stopień zaangażowania kadry w doskonalenie SZJ

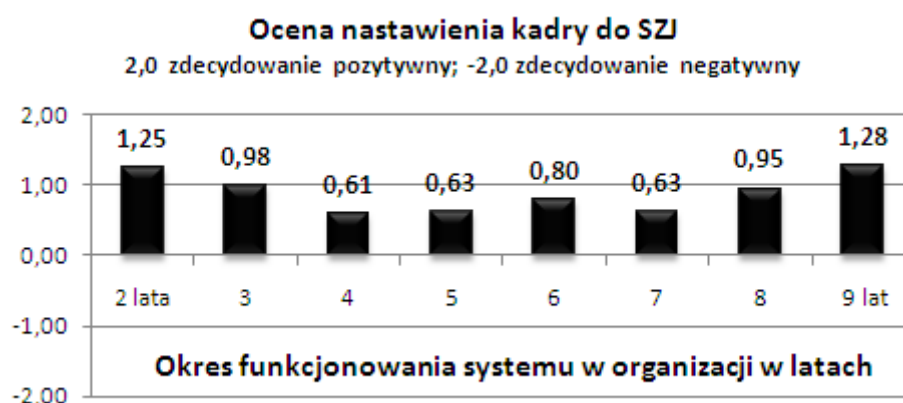
Fig. 1. Personnel's involvement in the QMS improvement

Źródło: opracowanie własne na podstawie Molenda M.: Doskonalenie metod wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2007.

Wyniki badań dowodzą, iż występuje duże zaangażowanie kadry w doskonalenie systemu. To pozwala mieć nadzieję, że systemy będą w perspektywie lat doskonalone. Niezależnie od czasu funkcjonowania systemu w przedsiębiorstwie zaangażowanie to kształtuje się na zbliżonym poziomie.

3. Nastawienie kadry przedsiębiorstw do Systemu Zarządzania Jakością

Kolejnym wyznacznikiem poziomu funkcjonowania SZJ w obszarze społecznym jest pozytywne nastawienie całej kadry przedsiębiorstwa do wdrożonego systemu. Ocena zaprezentowana na rysunku 2 jest wynikiem uśrednienia oceny nastawienia całej kadry przedsiębiorstw, począwszy od najwyższego kierownictwa, kończąc na pracownikach szeregowych.



Rys. 2. Ocena nastawienia kadry do SZJ

Fig. 2. Opinions and attitudes of the enterprise's staff on the QMS

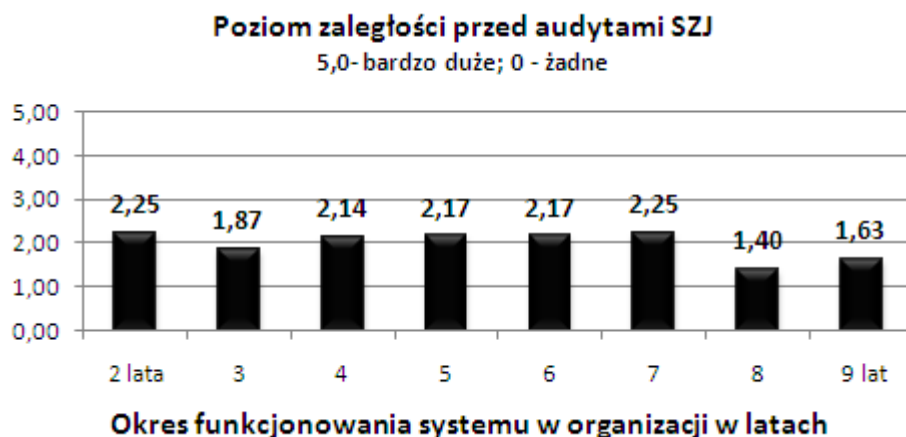
Źródło: opracowanie własne na podstawie Molenda M.: Doskonalenie metod wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2007.

Wyniki badań dowodzą, iż stosunek kadry do SZJ jest w niewielkim stopniu uzależniony od czasu funkcjonowania SZJ w przedsiębiorstwie. Jednak ze względu na brak możliwości identyfikacji wyraźnych trendów w tym zakresie można stwierdzić, iż nie zachodzą wyraźne procesy „uczenia” się kadry zasad funkcjonowania SZJ, w wyniku czego system w obszarze społecznym nie jest doskonały.

4. Ocena zaległości wynikających z zaniedbywania procedur SZJ

Poziomu zaległości pracowników w wykonywaniu zadań wynikających z wdrożonego SZJ jest kolejnym z wyznaczników poziomu funkcjonowania systemu. Zaległości takie mogą mieć przeróżną postać, zazwyczaj mają charakter dokumentacyjny – zaległości w zapisach jakości. Brak takich zaległości bardzo dobrze świadczy o poziomie funkcjonowania SZJ. Natomiast źle o SZJ świadczą sytuacje, w których pracownicy mają wspomniane zaległości,

które nadrabiają przed kolejnymi audytami. Poziom zaległości powinien maleć wraz z czasem funkcjonowania SZJ. Kształtowanie się poziomów zaległości na przełomie kilku lat przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Poziom zaległości przed audytami

Fig. 3. Level of backlogs of staff in the fulfillment of established standard's requirements before audits

Źródło: opracowanie własne na podstawie Molenda M.: Doskonalenie metod wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2007.

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, iż wśród badanych przedsiębiorstw występują znaczące zaległości w realizacji wymagań wynikających z SZJ. Podobnie jak w przypadku innych wyznaczników poziomów funkcjonowania SZJ, także i w tym przypadku trudno wskazać wyraźny trend. W zasadzie można uznać, iż brak jest zależności pomiędzy czasem funkcjonowania systemu a poziomem zaległości w realizacji procedur SZJ przed kolejnymi audytami.

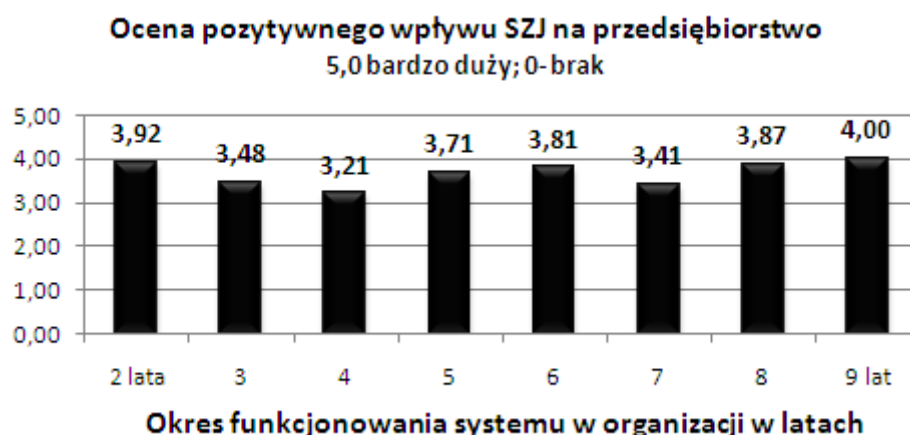
5. Doskonalenie funkcjonowania organizacji

Wyniki badań dowodzą, iż w obszarze społecznym systemy zarządzania jakością nie są doskonałe. Czy w obszarze procesów i funkcji realizowanych w organizacji sytuacja wygląda odmiennie? Aby odpowiedzieć na to pytanie, za pomocą arkuszy ankietowych zapytano respondentów o siłę pozytywnego wpływu SZJ na:

- przepływ informacji wewnątrz organizacji,
- ogólne funkcjonowanie całej organizacji,
- kontrolę nad pracownikami,

- występowanie błędów, usterek, reklamacji,
- kooperacje wewnętrzną przedsiębiorstwa,
- funkcjonowanie systemu identyfikacji produktów/materiałów wewnątrz przedsiębiorstwa,
- identyfikację potrzeb i wymagań klientów,
- procesy kwalifikacji i doboru dostawców,
- świadomość pracowników nt. wymagań klientów/rynku,
- nadzór nad przyrządami kontrolno-pomiarowymi,
- procesy szkoleniowe,
- nadzór nad dokumentacją funkcjonującą w organizacji,
- kontrolę nad procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie.

Na rysunku 4 przedstawiono wyniki badań, które dla przejrzystości przekazu zostały uśrednione dla wszystkich wymienionych aspektów działalności przedsiębiorstwa.



Rys. 4. Ocena pozytywnego wpływu SZJ na przedsiębiorstwo

Fig. 4. Advantages of QMS for enterprise's functioning

Źródło: opracowanie własne na podstawie Molenda M.: Doskonalenie metod wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2007.

Wyniki badań dowodzą, iż SZJ ma pozytywny wpływ na procesy i funkcje realizowane w przedsiębiorstwach. Jednak poziom tego wpływu kształtuje się na podobnym poziomie niezależnie od długości okresu, w jakim funkcjonuje system w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie można stwierdzić, iż w dłuższej perspektywie czasu przedsiębiorstwa nie doskonalą się dzięki systemowi. Podobnie jak w przypadku obszaru społecznego system zarządzania jakością i konieczność jego doskonalenia nie stymuluje doskonalenia na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Jednym z podstawowych wymagań dla systemu zarządzania jakością opartym na normie ISO 9001:2000 jest jego ciągle doskonalenie. Na kanwie tego wymagania postawiona została teza, iż poziom funkcjonowania SZJ wzrasta wraz z upływem czasu, w jakim funkcjonuje on w przedsiębiorstwie. Wyniki badań pozwalają odrzucić tak postawioną tezę, gdyż nie obserwuje się zależności pomiędzy poziomem funkcjonowania systemu a czasem jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Zależności tych nie obserwuje się zarówno na poziomie społecznym, jak i operacyjnym. Wyniki badań przeprowadzone wśród 75 przedsiębiorstw przemysłowych pozwalają stwierdzić, iż oceniane przedsiębiorstwa nie doskonalą swoich systemów zarządzania jakością.

Bibliografia

1. Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Placet, Warszawa 1999.
2. Bienok H. (red.): Metody sprawnego zarządzania. Placet, Warszawa 2002.
3. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
4. Durok A.: Zarządzanie przez jakość w polskich firmach. Problemy jakości 2000, nr 12.
5. Lisiecka K.: Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki. Prace naukowe AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2002.
6. Dziuba R., Gruszka J., Hamrol A.: Kierunki rozwoju w zarządzaniu jakością. Prace naukowe Politechniki Wrocławskiej, nr 67, Wrocław 1999.
7. Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami. PWN, Warszawa 2005.
8. Pacana A., Mec A.: Systemy zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami norm ISO serii 9000. Oficyna Wyd. Pol. Rzeszowskiej, Rzeszów 2001.
9. Wawak S.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. Helion, Gliwice 2002.
10. Molenda M., Szewczyk P.: Skuteczność wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług: Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle i usługach. TNOiK, Katowice 2007.
11. Norma PN-EN ISO 9000:2006.
12. <http://mfiles.ae.krakow.pl>

13. Molenda M.: Doskonalenie metod wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2007.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Lech BUKOWSKI
Prof. dr hab. Krystyna LISIECKA