

Marcin SUŁKOWSKI

QUAL-ISO, Nowy Sącz

STRUKTURA WDROŻEŃ SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W POLSCE I MOTYWY DECYZJI O WDROŻENIU

Streszczenie. Celem artykułu jest zrozumienie motywów wdrażania i certyfikacji Systemów Zarządzania Jakością przez przedsiębiorstwa w Polsce. Artykuł stanowi punkt wyjścia dla dalszych rozważań nad efektywnością stosowanych Systemów Zarządzania Jakością w ujęciu branżowym i na tym etapie ma stanowić podstawę do analizy efektywności wdrożonych SZJ w poszczególnych sektorach, tak aby odpowiedzieć na pytania, u przedstawicieli, których sektorów gospodarki takie wdrożenie jest najbardziej efektywne i jaka jest skala wpływu poszczególnych czynników na efektywność SZJ.

STRUCTURE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IMPLEMENTATION IN POLAND AND MOTIVES OF DECISION TO IMPLEMENTATION

Summary. The main aim of this Article is to understand motives of implementation and certification of Quality Management Systems by Polish companies. The Article is also starting point for further considerations of effectiveness of those systems in terms of industry sector to answer the question in which of industry sectors are most effective.

1. Wprowadzenie

Systemy Zarządzania oparte na wymaganiach serii norm ISO 9001 stały się najbardziej rozpowszechnionymi, zestandaryzowanymi wymaganiami wobec zarządzania jakością w przedsiębiorstwach na całym świecie. Żadna dotychczasowa norma określająca wymagania dla zarządzania, a uprzednio zapewniające jakość, nie była tak dobrze, globalnie rozpoznawalna.

Uniwersalność normy, polegająca na możliwości stosowania jej w większości typów organizacji, stanowi często podstawę do krytyki motywowanej uogólnieniami treści samej

normy ISO 9001 – szczególnie w odniesieniu do wymagań dotyczących realizacji procesów dostarczania wyrobu. Źródłem takich opinii są najczęściej duże przedsiębiorstwa o bardzo wysokiej kulturze technicznej, które w wielu elementach wymagań wykraczają poza wymagania omawianej normy.

Po drugiej stronie należy umieścić krytyczne opinie formułowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, które będąc w fazie rozwoju rozpoznają wymagania jako krępujące dla swobody działalności i wymuszające zmiany w dotychczasowym modelu funkcjonowania swoich procesów. Przedsiębiorstwa te (w dużej mierze) są na etapie tworzenia reguł postępowania, a już niejednokrotnie podejmują się dostarczania bardzo wymagających technologicznie wyrobów.

Szczególnie, w przypadku rozwijających się organizacji, wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością daje możliwość uniknięcia problemów wynikających z braku doświadczenia i znajomości reguł zarządzania jakością.

Reasumując, uogólnianie i analizowanie zagadnienia efektywności wdrożeń systemów zarządzania jakością na podstawie obiegowych opinii nie daje wiarygodnych danych, pozwalających na sformułowanie wniosków dotyczących opłacalności i zasadności podejmowania decyzji o wdrożeniach.

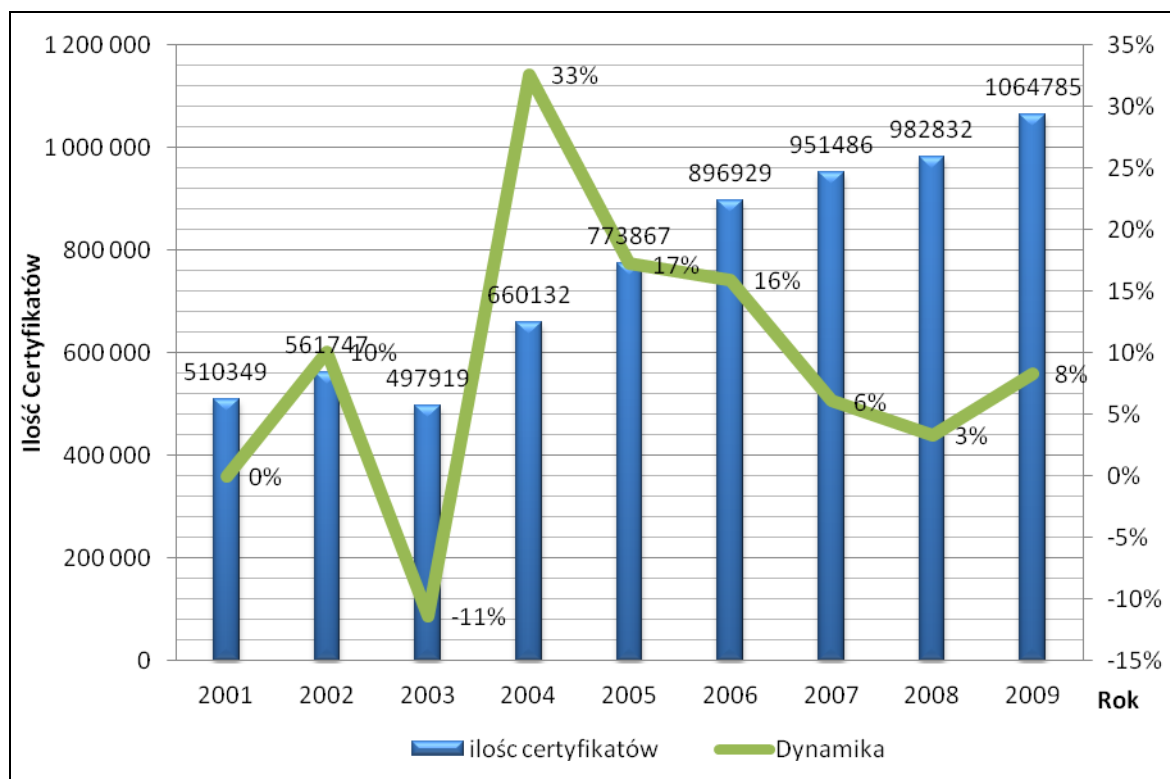
2. Rozpowszechnienie stosowania SZJ na Świecie i w Polsce

Wiarygodnych danych na temat stosowania systemów zarządzania jakością dostarcza International Organization for Standardization w swoim dorocznym raporcie. Jako autor normy i organizacja skupiająca 162 krajowe jednostki normalizacyjne ISO posiada stale aktualizowaną bazę danych na temat rozpowszechnienia stosowania wymagań norm serii ISO 9001 w organizacjach na całym świecie. Źródłem danych są raporty krajowych jednostek akredytujących, stowarzyszonych w IAF (International Accreditation Forum). Jednak informacje te nie obejmują danych na temat motywów stosowania systemów. Dane te zostaną zebrane na podstawie badania ankietowego, uwzględniającego kluczowe branże przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce¹.

W skali globalnej na koniec 2009 roku, w odniesieniu do wymagań normy ISO 9001 (wydanie 2000 oraz 2008) wydano 1 064 785 certyfikatów zgodności SZJ co stanowi 8%

¹ ISO Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010.

wzrostu w stosunku do 2008 roku (wtedy obserwowano spadek dynamiki do 3% z poprzednich 7% w 2007 roku, będący wynikiem światowego kryzysu finansowego).



Rys. 1. Liczba certyfikatów SZJ na zgodność z ISO 9001 w ujęciu globalnym wraz z dynamiką w latach 2001-2009. Lata 2001-2003 zawierają zsumowane dane na temat ISO 9001:1994 oraz ISO 9001:2000

Dane za ISO Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010

Fig. 1. Number of certificates of conformity of QMS to ISO 9001 on a global basis, together with developments in the years 2001-2009. Years 2001-2003 include aggregated data on the ISO 9001:1994 and ISO 9001:2000

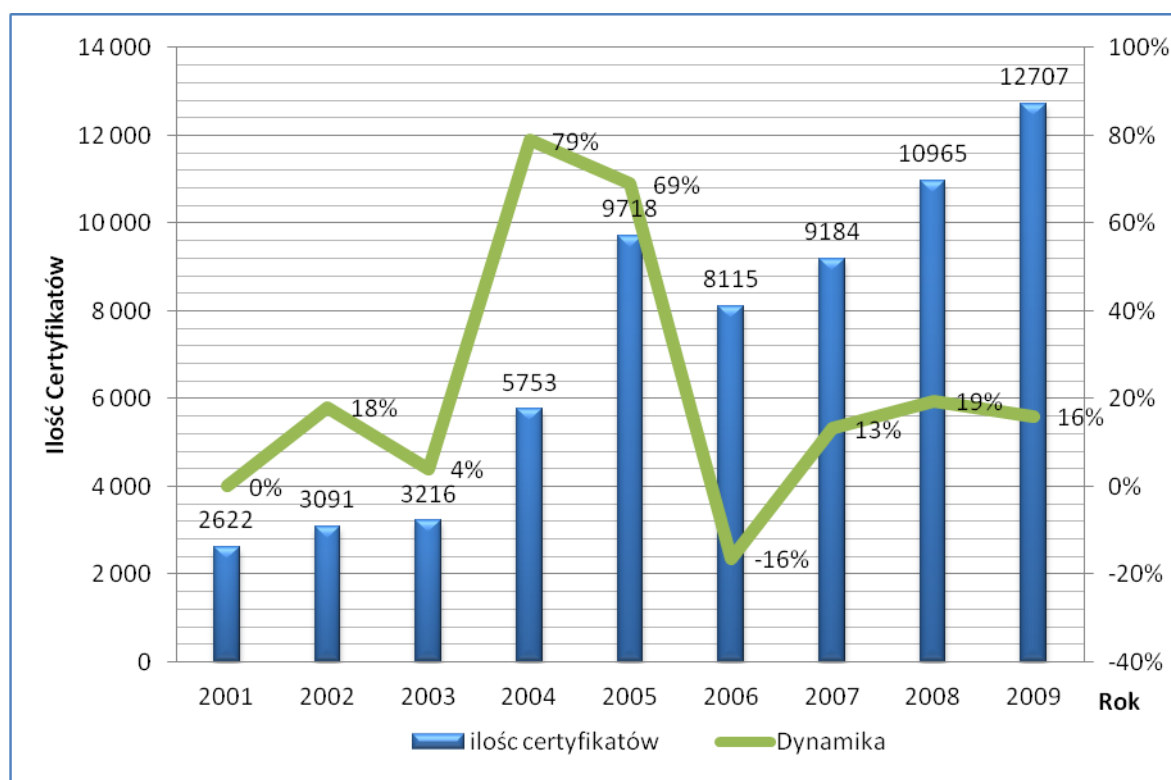
Data for the Survey of Certifications ISO 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że udział sektora usług w certyfikacji w skali świata znacząco wzrósł (z 32% do 40%). Ponadto, wyraźnie wyłaniają się następujące zjawiska w zakresie stosowania systemów zarządzania jakością:

- ustawicznie rośnie udział norm specyficznych dla poszczególnych sektorów gospodarki, opartych na ISO 9001 (wymagania dla producentów wyrobów medycznych – ISO 13485, wymagania dla sektora żywnościowego – ISO 22000, wymagania dla przemysłu motoryzacyjnego – ISO/TS 16949),
- tendencja do certyfikacji wszystkich lokalizacji przedsiębiorstwa przez jedną jednostkę certyfikującą,
- bardzo silny rozwój stosowania SZJ w krajach rozwijających się – 224 tys. Certyfikatów wydanych w Chinach, wobec 210 tys. rok wcześniej,

- na tle danych globalnych silne wzrosty ilości wydanych certyfikatów w Korei Południowej (7 tys. nowych certyfikatów w 2008 roku), Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Niemczech i Polsce,
- stabilna tendencja wzrostowa w Federacji Rosyjskiej, Włoszech i Hiszpanii.

W Polsce na koniec 2009 roku, według danych ISO funkcjonowało 12707 certyfikatów, co stanowi wzrost o 16% w stosunku do 2008 roku, w porównaniu do 19% wzrostu w 2008 roku wobec 2007. Tendencja malejącej dynamiki jest obserwowana od 2006 roku. Natomiast największy wzrost dynamiki wdrożeń i certyfikacji Systemów Zarządzania Jakością miał miejsce w latach 2004-2005, co wiązało się z akcesją do Unii Europejskiej i bezpośrednim wsparciem Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw.²



Rys. 2. Liczba certyfikatów SZJ w Polsce na zgodność z ISO 9001 wraz z dynamiką w latach 2001-2009. Lata 2001-2003 zawierają zsumowane dane na temat ISO 9001:1994 oraz ISO 9001:2000 dane za ISO Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010

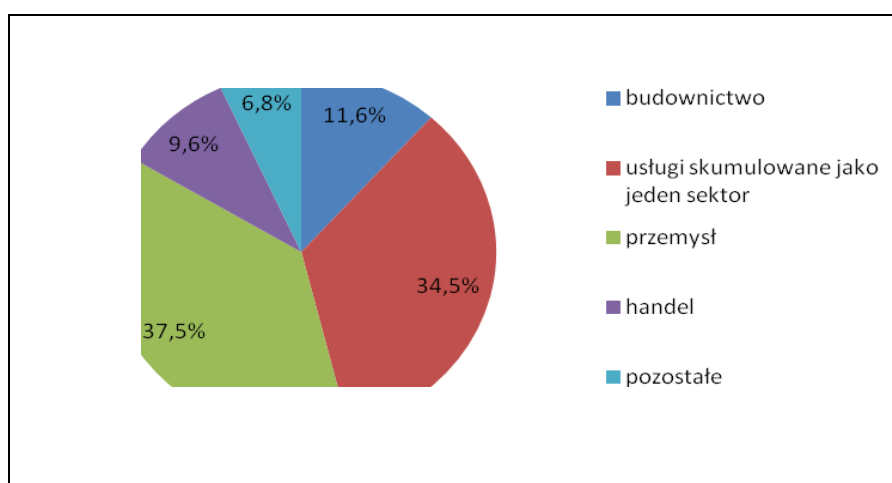
Fig. 2. Number of certificates in Poland QMS to ISO 9001, together with developments in the years 2001-2009. Years 2001-2003 include aggregated data on the ISO 9001:1994 and ISO 9001:2000 ISO data for the Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010

² Raport wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firmy – pbionline.pl 2009.

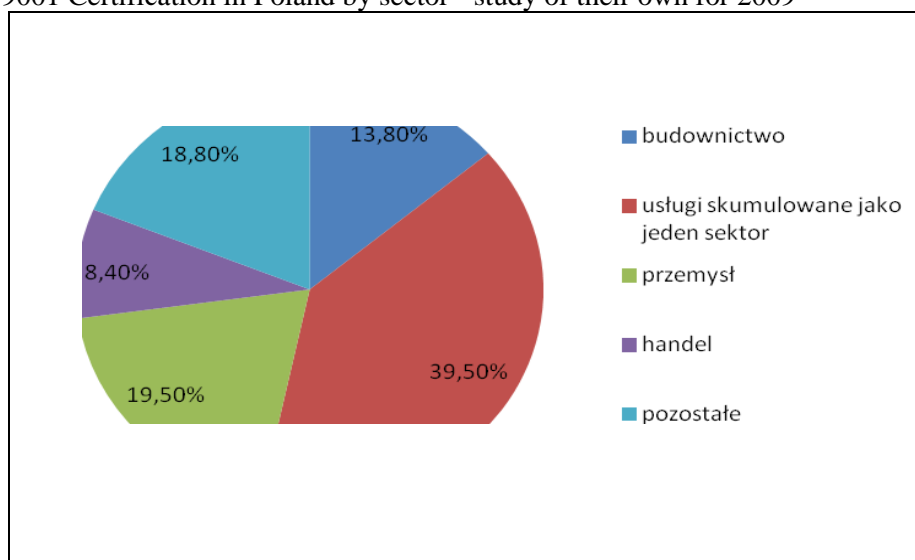
3. Struktura podmiotów wdrażających SZJ w ujęciu sektorowym

W celu zapewnienia możliwości porównania danych uzyskanych w trakcie badania ankietowego w Polsce do danych globalnych, przyjęto następujący podział sektorów, stosowany w badaniu prowadzonym przez ISO:

1. Skumulowane usługi – (zawierające następujące kody EA: 8, 9, 25, 26, 27, 29, 30-39).
2. Budownictwo.
3. Przemysł.
4. Handel hurtowy, detaliczny, naprawy.
5. Pozostałe.



Rys. 3. Certyfikacja ISO 9001 w Polsce, w ujęciu sektorowym - badanie własne za 2009 rok
Fig. 3. ISO 9001 Certification in Poland by sector - study of their own for 2009



Rys. 4. Certyfikacja ISO 9001 na Świecie w ujęciu sektorowym - dane za ISO Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010
Fig. 4. ISO 9001 Certification in the World by sector - data for ISO Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010

Uzyskane dane obrazują podobieństwo struktury certyfikacji SZJ według ISO 9001 w ujęciu sektorowym pomiędzy danymi globalnymi, zebranymi przez ISO a danymi dotyczącymi Polski, uzyskanymi na drodze własnego badania ankietowego. Cechą charakterystyczną dla Polski jest zwiększony udział budownictwa kosztem przemysłu. W obydwu przypadkach dominujący udział skumulowanego sektora usług odzwierciedla trend światowy.

4. Motywy wdrożenia SZJ w organizacjach

Na podstawie własnego doświadczenia autora jako konsultanta i wdrożeniowca w zakresie Systemów Zarządzania Jakością do badania ankietowego wytypowano następujące motywy stosowania SZJ w organizacjach:

- Zapewnienie powtarzalności wyrobu wobec opracowanej specyfikacji.
- Usprawnienie komunikacji w odniesieniu do wymagań klienta i ich transformacji na wyrób/usługę.
- Eliminacja marnotrawstwa poprzez standaryzację postępowania (w tym także zmniejszenie kosztów złej jakości).
- Wdrożenie analizy danych dla podejmowania racjonalnych decyzji.
- Spełnienie wymagań regulatora rynku np. w zakresie procedur oceny zgodności.
- Wykazanie spełnienia wymagań odbiorcy w stosunku do Systemu Zarządzania Jakością.
- Kwalifikowanie dostawców.
- Wzrost jakości świadczonych usług i rozwój wyrobu/usługi.
- Wizualizacja własnej organizacji poprzez uwiarygodnienie przez zewnętrzną, uznaną na rynku jednostkę, w szczególności wobec kontrahentów zagranicznych, u których przełamanie stereotypu wizerunku państw rozwijających się jest szczególnie trudne.
- Rozpowszechnienie na otoczenie dobrej praktyki w zarządzaniu.

Przewidziano także możliwość wskazania innego motywu niż wyżej wymienione. W celu określenia motywów decydujących o wdrożeniu SZJ, rozesłano 200 ankiet do losowo wybranych przedsiębiorstw ze wszystkich pięciu sektorów gospodarki narodowej, tj.:

- sektor pierwszy - zalicza się do niego: rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo,
- sektor drugi - zalicza się do niego: przemysł wydobywczy, górnictwo i przemysł przetwórczy oraz budownictwo,

- Sektor trzeci - zalicza się do niego: transport, łączność, gospodarkę komunalną i mieszkaniową oraz handel,
- Sektor czwarty - zalicza się do niego: finanse, ubezpieczenia, marketing i reklamę oraz obrót nieruchomościami,
- Sektor piąty - obejmuje ochronę zdrowia, opiekę społeczną, edukację, badania naukowe, turystykę i rekreację, administrację państwową, wymiar sprawiedliwości, policję i wojsko.³

Ankieta zawierała wybór motywów wdrożenia SZJ z opcją dopisania własnych, uprzednio niezdefiniowanych. Poproszono także o wskazanie wagi danego motywu dla podjęcia decyzji w skali od 1 do 5, gdzie:

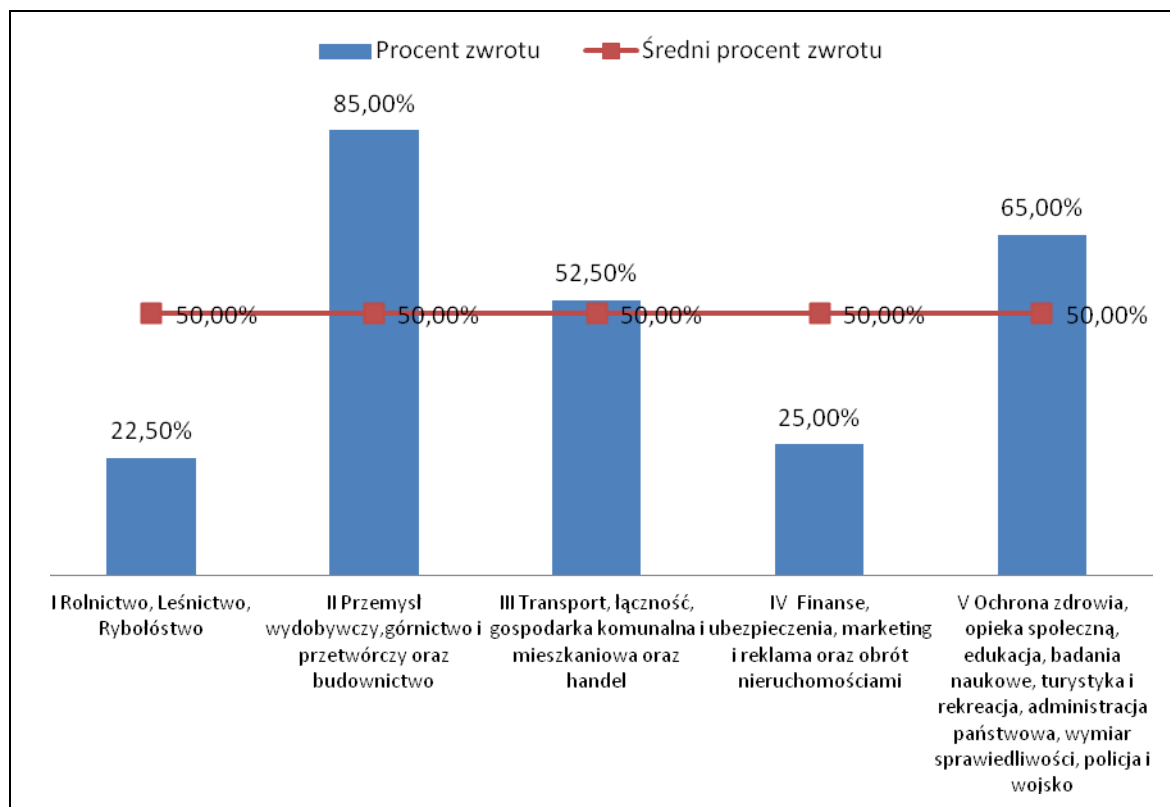
- 1 - czynnik nieistotny,
- 2 - czynnik mający minimalny wpływ na decyzję – niestanowiący o decyzji,
- 3 - czynnik mający niewielki wpływ na decyzję, jednak ją przyspieszający,
- 4 - czynnik o umiarkowanym wpływie na decyzje, motywujący ją samodzielnie w dłuższym horyzoncie czasowym,
- 5 - czynnik istotny motywujący samodzielnie podjęcie decyzji w krótkim okresie.

Badanie ankietowe trwało 6 miesięcy, w okresie których 3-krotnie ponawiano prośbę o odesłanie wypełnionych ankiet. Ankiety były dostarczane pocztą elektroniczną, papierową lub osobiście. Uzyskano zwrot 104 z 200 wysłanych ankiet, co daje wskaźnik 52%.

W tym miejscu interesujący jest stopień zwrotu ankiet w podziale na sektory gospodarki narodowej. Jest to pierwsza informacja dająca przesłanki do wyboru sektorów, które będą reprezentatywne dla dalszego badania przyczyn efektywności wdrożonych SZJ w przedsiębiorstwach.

Dane zaprezentowane na rys. 5 wskazują na bardzo wysoki procent zwrotu ankiet w sektorze II, reprezentującym typowo produkcyjne działy gospodarki. Wysoki zwrot, powyżej średniej, miał także miejsce w przypadku sektorów III i V. Najmniej ankiet odesłały organizacje działające w sektorach I i IV. Informacje tę można zinterpretować w taki sposób, że organizacje silnie zaangażowane w funkcjonowanie w ramach wdrożonego SZJ rozumieją wagę informacji zwrotnej, jako ważnego czynnika, determinującego cele organizacji. Jednak wyraźnie niski wskaźnik zwrotów w pozostałych sektorach może oznaczać niskie zainteresowanie ideą Zarządzania Przez Jakość lub przekonanie o braku przydatności SZJ dla rozwiązywania problemów organizacji z tych sektorów.

³ Pietraszewski M.: Organizacja gospodarki w Polsce, Poznań 1995.



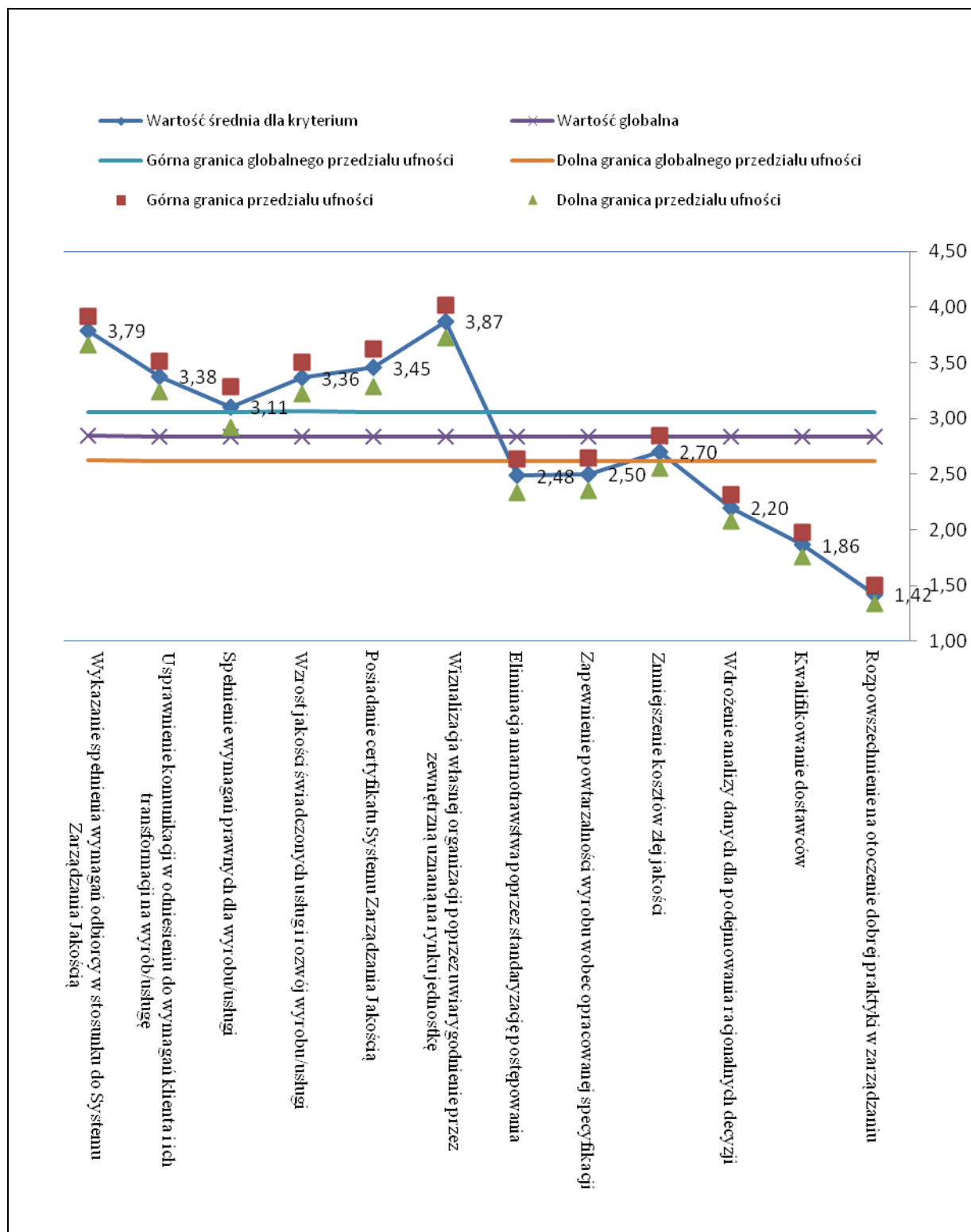
Rys. 5. Procentowy zwrot ankiet w ujęciu sektorowym, opr. własne

Fig. 5. Percentage return of questionnaires by sector, ed. own

Należy pamiętać, że nie znane są powody nieudzielenia odpowiedzi na rozesłane ankiety, stąd powyższe rozważanie jest obarczone dużą niepewnością.

Dla poszczególnych kryteriów zostały obliczone parametry statystyki – średnia z próby i standardowe odchylenie stanowiące oceny punktowe parametrów. Dla przybliżenia dokładności oszacowania parametrów wprowadzono pojęcie przedziału ufności, czyli przedział liczbowy, o którym przypuszcza się, że mieści się w nim nieznaną wartość parametrów populacji⁴. Przedziały ufności zbudowano opierając się na rozkładzie t-studenta. W tabeli na rys. 6 umieszczono, obliczone dla 13 motywów decyzji o wdrożeniu SZJ, średnie wartości z ankiet i obliczone z uwzględnieniem standardowych odchylenia tych wartości, wykorzystując rozkład t-studenta, 95% przedziały ufności. Dodatkowo, wyznaczono wartość globalną oraz globalny przedział ufności.

⁴ Aczel A.: Statystyka w Zarządzaniu, PWN, Warszawa 2000.



Rys. 6. Motywy decyzji o wdrożeniu SZJ, opr. własne

Fig. 6. Motives of decision to implement the QMS, ed. own

Uzyskane dane jasno wskazują, które motywy o wdrożeniu SZJ dla badanej populacji były kluczowe. Sześć motywów znacząco przekracza wartość globalną wraz z przedziałem ufności. Są to:

- Wykazanie spełnienia wymagań odbiorcy w stosunku do Systemu Zarządzania Jakością.
- Usprawnienie komunikacji w odniesieniu do wymagań klienta i ich transformacji na wyrób/usługę.
- Spełnienie wymagań prawnych dla wyrobu/usługi.
- Wzrost jakości świadczonych usług i rozwój wyrobu/usługi.
- Posiadanie certyfikatu Systemu Zarządzania Jakością.
- Wizualizacja własnej organizacji poprzez uwiarygodnienie przez zewnętrzną, uznaną na rynku jednostkę.

W okolicach globalnego przedziału ufności mieszczą się:

- Eliminacja marnotrawstwa, poprzez standaryzację postępowania.
- Zapewnienie powtarzalności wyrobu wobec opracowanej specyfikacji.
- Zmniejszenie kosztów złej jakości.

Znacznie poniżej średniej globalnej znajdują się następujące motywy:

- Wdrożenie analizy danych dla podejmowania racjonalnych decyzji.
- Kwalifikowanie dostawców.
- Rozpowszechnienie na otoczenie dobrej praktyki w zarządzaniu.

5. Podsumowanie

Na szczególną uwagę zasługuje 6 motywów wdrożenia i certyfikacji SZJ, którym respondenci przypisywali zdecydowanie najwyższą rangę. Na pierwszy plan wysuwają się motywacje o charakterze „biznesowym”, związane z wymogiem zademonstrowania wdrożonego i/lub certyfikowanego Systemu Zarządzania Jakością. W kolejnym rzędzie pojawiają się motywy związane z wizualną stroną posiadania certyfikowanego systemu. Organizacje, które najwyżej wartościowały ten motyw podjęcia decyzji o wdrożeniu SZJ wybierały najczęściej renomowane jednostki certyfikacyjne o zasięgu globalnym lub przynajmniej europejskim. Trzecią w kolejności motywację stanowi chęć systemowego podejścia do podniesienia jakości oferowanych wyrobów i usług i rozwoju komunikacji z klientem. Rosnąca produkcja i konieczność stałego utrzymania jakości na poziomie wymaganym przez klienta spowodowały zapotrzebowanie na systemowe podejście do zarządzania jakością. SZJ zgodny z ISO 9001 coraz częściej jest rozpoznawany przez przedsiębiorców jako instrument zarządzania o charakterze porządkującym, pozwalającym w sposób systematyczny rozwiązywać problemy

jakości wyrobów i organizacji. Coraz wyraźniej widać także uznanie dla realnego wpływu funkcjonującego SZJ na jakość wyrobów, szczególnie u podmiotów, które realizują projektowanie wyrobu we własnym zakresie. Te same podmioty „przyznają” się do stosowania narzędzi jakości – w szczególności QFD i FMEA. Powyższe obserwacje wskazują na rosnący udział czynników wewnętrznych wobec organizacji w podjęciu decyzji o wdrożeniu i późniejszej certyfikacji SZJ. Dominującym motywem, bezpośrednio wynikającym z zewnętrznego otoczenia organizacji jest konieczność zademonstrowania certyfikowanego SZJ, zgodnego z ISO 9001 jako elementu wymagań klienta lub Zakładowej Kontroli Produkcji, wymaganej normą zharmonizowaną z dyrektywą właściwą dla wyrobu⁵. Respondenci wskazują także na korzyści z posiadania certyfikowanego SZJ podczas oceny wniosków o dofinansowanie projektów w ramach szeroko pojętych funduszy europejskich.

Zebrane ankiety dostarczyły wielu użytecznych informacji, m.in. na temat charakterystyki podmiotów, stosowanych systemów, danych do oceny efektywności poszczególnych aspektów systemów i ich wzajemnych korelacji. Wnioski z analizy tych danych zostaną wykorzystane w dalszych etapach projektu, zmierzającego do oceny efektywności wdrożonych SZJ w badanych organizacjach.

Reasumując, rosnący udział motywów decyzji umiejscowionych wewnątrz organizacji świadczy o koncentracji na rzeczywistym funkcjonowaniu SZJ jako narzędziu ciągłego doskonalenia. SZJ przestaje funkcjonować jako niedrogie narzędzie wizualizacji organizacji – system, szczególnie wsparty narzędziami jakości – staje się realnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej i zaufania klienta opartego na technicznej jakości powtarzalnego wyrobu, rozwijanego na podstawie wymagań klienta.

Bibliografia

1. ISO Survey of Certifications 2009, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010.
2. Raport - wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firmy – pbionline.pl 2009.
3. Organizacja Gospodarki w Polsce - Marian Pietraszewski, Poznań 1995.
4. Aczel A.: Statystyka w Zarządzaniu, PWN, Warszawa 2000.
5. Zapłata S.: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

⁵Zapłata S.: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

Recenzent: Dr hab. Paweł Szewczyk, prof. nzw. w Politechnice Śląskiej

Abstract

The analysis of data indicated that the growing share of motives of decision located within the organization shows the concentration on the actual functioning of the QMS as a tool for continuous improvement. QMS ceases to function as an inexpensive tool to visualize the organization - a system, particularly supported by the tools of quality - becomes a real element of competitive advantage and customer confidence based on the technical quality of the product down repeated based on the client.