

System zarządzania jakością ISO 9001 – początek drogi do TQM

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.09>

Piotr Kafel, Tadeusz Sikora

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 37-40
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

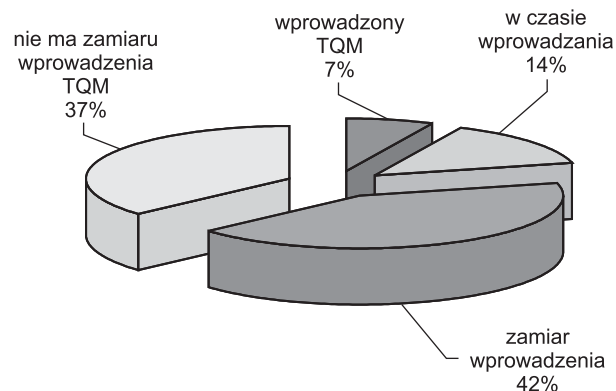
Wstęp

Total Quality Management (TQM) to współczesna koncepcja zarządzania, zakładająca dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia trwałego sukcesu gospodarczego [6]. Jednym ze sposobów realizacji tej koncepcji jest wdrożenie systemu zarządzania jakością wg serii norm ISO 9000 [7]. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie stanu wprowadzenia filozofii TQM w polskich przedsiębiorstwach posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny z normami ISO 9000. W artykule omówiono zagadnienia związane z:

- zaangażowaniem firm we wdrażanie TQM na bazie ISO 9000,
- najważniejszymi dla przedsiębiorstw elementami TQM,
- orientacją na klienta,
- samooceną organizacji.

Opis badań

Badania przeprowadzono na podstawie ankiety rozesłanej do polskich przedsiębiorstw, które mają wdrożony system zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000. Adresy firm zostały wybrane spośród bazy danych, którą stworzono dla celów tego badania na podstawie informacji, jakich udzieliły działające w Polsce firmy certyfikujące. Do badań wybrano 300 firm, które mają wdrożony sys-



Rys. 1. Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw we wprowadzanie TQM na bazie ISO 9000

Źródło: opracowanie własne.

tem zarządzania jakością wg normy ISO 9001 potwierdzony certyfikatem.

Ankiety przeprowadzono w drugiej połowie 2002 roku. Na ankietę odpowiedziało 77 przedsiębiorstw, jednak nie wszystkie z nich zawierały kompletne odpowiedzi.

Na ankietę odpowiedziały głównie przedsiębiorstwa duże – 38 firm, które stanowiły prawie 50%; firmy średnie (25) to 32% badanych organizacji, natomiast małe (14) stanowią 18% badanych organizacji.

Spśród branż, jakie reprezentują badane przedsiębiorstwa, 60% to przedsiębiorstwa produkcyjne (głównie produkcja maszyn i urządzeń, wyrobów metalowych oraz wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych). Natomiast wśród firm usługowych (40%) najczęściej jest przedsiębiorstw prowadzących handel hurtowy oraz zajmujących się telekomunikacją.

Wyniki i analiza

Liczba wydawanych certyfikatów systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000 stale rośnie, osiągając ponad 3000 do końca roku 2002 [8]. Jednak tylko 21% badanych organizacji, które posiadają wdrożony system zarządzania jakością, wprowadziło lub wprowadza elementy TQM do swojego przedsiębiorstwa. Większość ankietowanych (42%) zamierza wprowadzić elementy TQM na podstawie posiadanego systemu zarządzania jakością¹. Natomiast 37% nie ma takiego zamiaru. Dane te przedstawiono na rys. 1.

W dużej liczbie firm deklarujących niechęć do wprowadzania TQM wynika to ze zbyt dużych kosztów, które należy przeznaczyć na ten cel². Średnio na 5 firm tylko jedna z nich uważa, iż wdrożenie elementów TQM nie będzie wymagało podniesienia nakładów finansowych. Możliwość wprowadzania elementów TQM bez ponoszenia dodatkowych wydatków jest największa w grupie firm, które dopiero zamierzają podjąć działania w tym kierunku. Dane na temat nakładów finansowych na wdrożenie zasad TQM zamieszczone zostały w tabeli 1.

Poza wysokimi kosztami wprowadzania TQM, powodem niechęci może być niepewność, co do celowości wprowadzania wszystkich działań związanych z TQM. Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi przedstawionych w tabeli 2, najważniejsza dla organizacji

Tab. 1. Nakłady finansowe na TQM

Stosunek do TQM	Wyższe nakłady finansowe	Taki sam poziom wydatków	Brak odpowiedzi
Już wprowadziliśmy	4	1	0
Wprowadzamy	7	2	1
Zamierzamy wprowadzić	22	8	0
Nie zamierzamy wprowadzać TQM	14	3	8
Suma	47	14	9

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Najważniejsze elementy TQM

Elementy TQM	liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	ważony % odpowiedzi
Orientacja na klienta	48	81,4	17,1
Ciągłe doskonalenie jakości	42	71,2	12,0
Zaangażowanie pracowników i kierownictwa	37	62,7	10,6
Podnoszenie poziomu zadowolenia klientów	36	61,0	9,8
Motywowanie pracowników	28	47,5	6,6
Zwiększenie efektywności organizacji	26	44,1	7,6
Opracowanie i wdrożenie strategii jakości z określeniem celów	25	42,4	7,4
Szkolenie pracowników	24	40,7	5,6
Podnoszenie poziomu zadowolenia pracowników	23	39,0	5,5
Polepszenie wydajności procesów	20	33,9	5,5
Ulepszanie i skracanie procedur administracyjnych i produkcyjnych	19	32,2	4,8
Analiza działalności przedsiębiorstwa	17	28,8	3,9
Udostępnienie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów	9	15,3	1,8

Źródło: opracowanie własne.

jest orientacja na klienta, ciągle doskonalenie jakości oraz zaangażowanie pracowników i kierownictwa.

Orientacja na klienta

Orientacja na klienta została uznana jako jeden z najważniejszych elementów TQM. Praktycznym sposobem realizacji tej zasady jest badanie satysfakcji klientów. Badania te spośród całej grupy ankietowanych przedsiębiorstw są prowadzone przez 75% organizacji. Częstotliwość wykonywania takich badań została przedstawiona w tabeli 3.

Źródła informacji wykorzystywane do badania satysfakcji klientów to przede wszystkim:

- kwestionariusze ankietowe – 48%,
- bezpośredni kontakt z klientem – 45%,
- skargi klientów – 35%.

Ankietowane firmy wskazały również na takie źródła informacji, jak: raporty organizacji konsumenckich, badania sektorowe oraz informacje zdobywane przez internet. Bardzo mało, bo niecały 1% organizacji, powierza badanie satysfakcji klientów wyspecjalizowanym firmom. Uzyskane dane z badań wykorzystywane są najczęściej przez przedsiębiorstwa do:

- doskonalenia pracy poszczególnych służb firmy – 98%,
- opracowywania strategii marketingowej – 71%,
- projektowania nowych wyrobów – 60%.

Badane przedsiębiorstwa zabiegając o klientów starają się przekonać ich co do wysokiej jakości swoich produktów i usług. Najczęściej robią to poprzez:

- gwarantowanie pełnej satysfakcji (w razie niezadowolenia zwrot kosztów) – 70%,
- szkolenie swoich odbiorców – 41%,
- podkreślanie w kampaniach reklamowych wysokiej jakości swoich produktów – 38%,
- przyznawanie dłuższego niż normalnie przyjęty okresu gwarancji – 27%,
- umieszczanie na produktach znaków kojarzących się z jakością – 20%.

Tab. 3. Częstotliwość wykonywania badań satysfakcji klienta

Okres	Liczba firm
Co rok	21
Co pół roku	7
Częściej niż co pół roku	6
Inna odpowiedź	8

Źródło: opracowanie własne.

Mimo podkreślania w reklamach wysokiej jakości swoich produktów, w większości przypadków przedsiębiorstwa będą się starały w najbliższym czasie podnieść ich jakość. Jedynie 1% organizacji uważa jakość swoich produktów za optymalną.

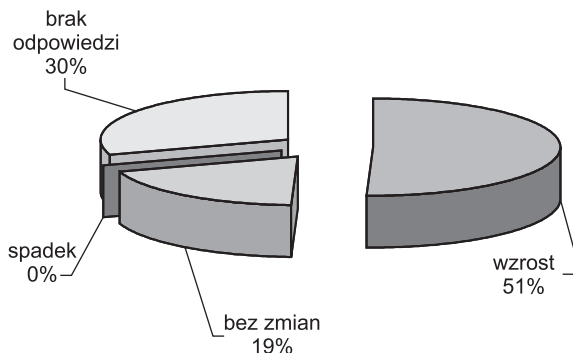
Ludzie w organizacji

Liczba pracowników zajmujących się działaniami związanymi bezpośrednio z jakością w przedsiębiorstwie została przedstawiona w tabeli 4.

Mimo dużej liczby przeszkolonych osób w zakresie zarządzania jakością, większość firm widzi pilną potrzebę dalszych szkoleń pracowników związaną z tematyką zarządzania jakością. Optymistyczny jest fakt, że ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw zamierza zwiększyć nakłady na szkolenie swoich pracowników, co zostało przedstawione na rys. 2.

Przy podejmowaniu decyzji, na podstawie której wybiera się rodzaje szkoleń, najważniejsze dla przedsiębiorstw są takie czynniki, jak:

- decyzja pełnomocnika ds. jakości – 75%,
- koszt szkoleń – 45%,
- sugestie firmy certyfikującej system jakości – 26%,
- sugestie firmy szkolących i doradców – 23%,
- opinie i wskazówki organizacji współpracujących z przedsiębiorstwem – 21%.

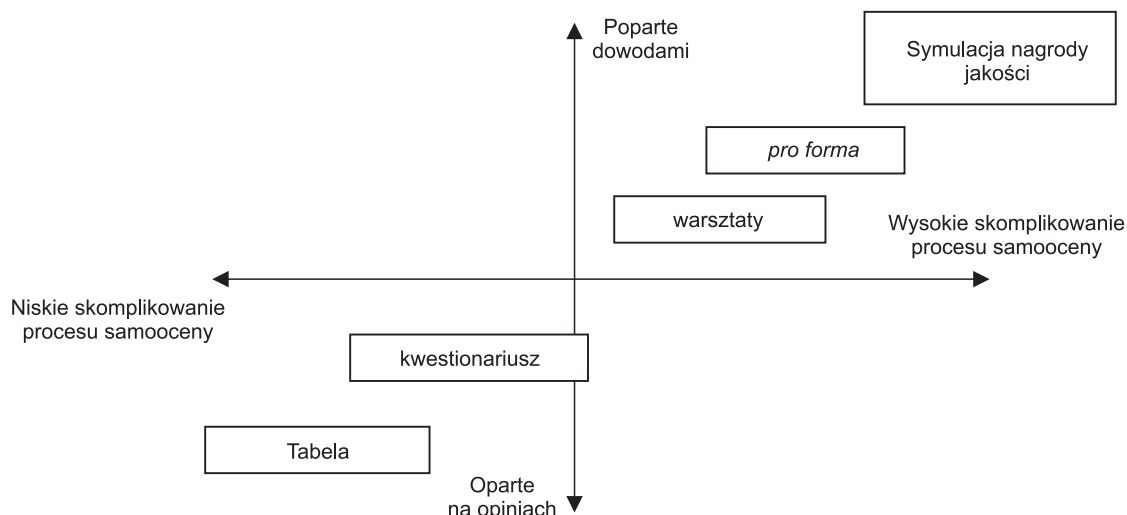


Rys. 2. Zmiana nakładów na szkolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Samoocena

Istotnym elementem TQM jest samoocena organizacji, którą możemy zdefiniować jako starannie przemyślaną ocenę, której wynikiem są opinia lub osąd dotyczące skuteczności i efektywności organizacji oraz dojrzałości systemu zarządzania jakością [5]. Ze względu na stopień skomplikowania procesu samooceny oraz sposobu opiniowania możemy wyróżnić wiele jej



Rys. 3. Sposoby samooceny organizacji

Źródło: [2].

Tab. 4. Zaangażowanie pracowników w bezpośrednie działania jakościowe

Badany czynnik	10–49 pracowników	50–249 pracowników	powyżej 249 pracowników
Średnia liczba osób w przedsiębiorstwie zajmujących się pracami związanymi z jakością	3,9	7,0	38,8
Średnia liczba osób przeszkolonych w zakresie zarządzania jakością	15,6	55,4	466
Średnia liczba audytorów wewnętrznych pracujących w przedsiębiorstwie	3,7	7,6	30

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 5. Stosowanie samooceny i udział w konkursach jakości

Kategoria podziału	Podział kategorii	Samoocena		Konkursy jakości		Liczba firm
		tak	nie	tak	nie	
Liczba zatrudnionych osób	10–49 osób	9	5	3	11	14
	50–249 osób	9	15	6	19	25
	powyżej 249 osób	17	18	16	32	38
Forma organizacyjna przedsiębiorstwa	jednozakładowe	18	21	12	30	42
	wielozakładowe	8	10	7	12	19
	holding	3	2	2	3	5
	grupa kapitałowa	5	5	5	6	11
Liczba certyfikowanych systemów	1	15	23	6	37	43
	2	9	7	7	9	16
	3 i więcej	10	8	12	6	18
Eksport wyrobów	tak	27	29	21	39	60
	nie	7	9	4	13	–
Udział usług w przychodzie ze sprzedaży	0–25%	4	8	5	7	12
	26–50%	14	11	6	21	27
	51–75%	2	2	2	2	4
	76–100%	1	2	1	2	3

Źródło: opracowanie własne.

rodzajów. Najważniejsze z nich przedstawiono na rys. 3. Wybierając sposób przeprowadzenia samooceny, badane organizacje korzystały z:

- wskazówek normy ISO 9004:2000,
- kryteriów wskazywanych przez jednostki certyfikujące,
- modeli doskonałości np. EFQM,
- wewnętrznych standardów koncernu.

Jednym ze sposobów oceny organizacji jest udział w konkursach jakości. Taką drogę oceny wybrało 25 spośród badanych organizacji. Najpopularniejszy okazał się udział w regionalnych konkursach Polskiej Nagrody Jakości. Przyczyny, dla których 68% badanych przedsiębiorstw nie bierze udziału w konkursach to np.:

- zbyt duże koszty uczestnictwa – 43%,
- małe korzyści dla przedsiębiorstwa – 40%,
- przekonanie o własnej słabości – 24%,
- brak informacji o istnieniu takiej nagrody – 21%,
- brak zainteresowania ze strony dyrekcji 19%.

Wyniki związane z konkursami jakości i samooceną organizacji w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 5.

Wnioski

Ponad połowa badanych organizacji wprowadza lub zamierza wprowadzić elementy TQM w swoim przedsiębiorstwie na bazie serii norm ISO 9000. Najważniejszymi elementami TQM dla organizacji są: orientacja na klienta, ciągłe doskonalenie jakości oraz zaangażowanie pracowników

i kierownictwa. Tylko jedna trzecia z badanych organizacji bierze udział w konkursach jakości, pozostałe przedsiębiorstwa z różnych powodów nie są zainteresowane takim sposobem rozwoju.

mgr inż. Piotr Kafel, prof. dr hab. Tadeusz Sikora
Katedra Towaroznawstwa Ogólnego
i Zarządzania Jakością
AE Kraków

PRZYPISY

- ¹⁾ Wyniki podobnych badań przedstawiono w [3, 4].
- ²⁾ Inne przyczyny niewprowadzania zasad TQM w organizacjach podano w [1].

BIBLIOGRAFIA

- [1] GOSZCZYCKI W., PAWLAK W.R., *Badania świadomości jakościowej o TQM w firmach*, „Problemy Jakości”, listopad 2002.
- [2] <http://www.umbrella.org.pl>
- [3] KARASZEWSKI R., *TQM teoria i praktyka*, wyd. 2, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- [4] MISZCZAK A., PAWLAK W.R., *Wpływ koncepcji TQM na przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, lipiec 2003.
- [5] PN-EN 9004:2000, *System zarządzania jakością. Wymagania*, załącznik A.
- [6] PODGÓRSKI D., *Kryteria zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach wdrażających koncepcje TQM*, Materiały II Konferencji Naukowej „Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej”, AE Kraków, 2000.
- [7] STEINBECK H. H., *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- [8] The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates Twelfth Cycle: Up to and Including 31 December 2002, www.iso.org