

Sławomir Zapłata

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WPŁYW PLANOWANIA JAKOŚCI NA SKUTECZNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

1. System zarządzania jakością według ISO 9001:2000

Systemowe zarządzanie jakością według wymagań zawartych w normie ISO 9001:2000 [6] jest rozpowszechnione na całym świecie. Potwierdzeniem jest liczba certyfikowanych systemów, która, jak podaje International Organization for Standardization (ISO), przekroczyła 670 tys. na koniec 2004 r. [11, s. 3]. Ideą systemu zarządzania jakością jest zapewnienie systemowego podejścia do jakości rozumianej jako walor techniczny oraz szerzej – organizacyjny. Samo podejście systemowe do zarządzania określone jest, zgodnie z normą terminologiczną ISO 9000:2005¹, jako zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami jako systemem, co przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów [5, s. V]. Jak w każdym cyklu zarządzalnym, również w ramach systemu zarządzania jakością występują poszczególne etapy. Są nimi: planowanie, realizacja, ocena oraz sprzężenie zwrotne, czyli działania dotyczące doskonalenia. Każdy z wymienionych etapów jest istotny, ale wynikiem planowania są cele, które determinują dalsze działania.

¹ ISO 9000 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary, International Organization for Standardization, Geneva, 15.09.2005; polski odpowiednik: PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006 (opublikowano 28.09.2006, zatwierdzono 18.09.2006), źródło: www.pkn.pl.

1.1. Skuteczność systemu zarządzania jakością

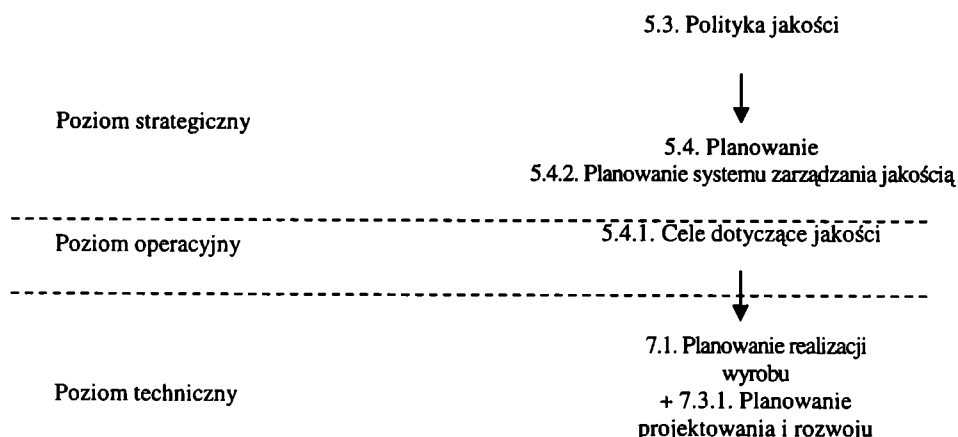
Skuteczność systemu zarządzania jakością jest zagadnieniem wynikającym z normy ISO 9001:2000 [6]. Ocena skuteczności systemu zarządzania jakością jest zatem obligatoryjna w kontekście certyfikacji systemu. Według normy terminologicznej ISO 9000:2005 skuteczność to stopień osiągnięcia zaplanowanych celów [5, s. 9]. Zagadnienie skuteczności systemu zarządzania jakością jest zatem ściśle związane z definiowanymi celami. Cele muszą być bowiem zaplanowane, żeby można było następnie dokonywać oceny skuteczności systemu zarządzania jakością. Co więcej, wskazane jest, aby cele były udokumentowane, co jednoznacznie wskaże na kryteria tej oceny.

2. Planowanie w systemie zarządzania jakością

Na planowanie w systemie zarządzania jakością można spojrzeć z różnych punktów widzenia. Wymagania odnośnie do systemowego podejścia do jakości zawiera norma ISO 9001:2000 [6], zatem ona w pierwszej kolejności wskazuje na elementy konieczne do uwzględnienia w planowaniu. Kwestia ustalenia procedury planowania jest natomiast wewnętrznym zagadnieniem każdej organizacji wdrażającej system zarządzania jakością.

2.1. Poziomy planowania według ISO 9001:2000

Analizując wymagania zawarte w normie ISO 9001:2000 [6], można wskazać na trzy poziomy (etapy) planowania: strategiczny, operacyjny oraz techniczny, co zostało zaprezentowane na rys. 1.



Rys. 1. Poziomy planowania według ISO 9001:2000

Strategiczny poziom planowania związany jest z wymaganiami zawartymi w punkcie 5.3 normy ISO 9001:2000 [6, s. 4]. Na tym poziomie planowanie związane jest z tworzeniem i późniejszą modyfikacją treści polityki jakości jako dokumentu nadrzędnego w systemie zarządzania jakością, zawierającego główne kierunki działań i ogólne cele jakościowe. Na tym poziomie można również wskazać strategiczne cele związane z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością i planowaniem zmian w samym systemie, co odnosi się do wymagań zawartych w punkcie 5.4.2 normy ISO 9001:2000 [6, s. 4].

Kolejny poziom planowania (operacyjny) odnosi się do identyfikowania operacyjnych celów dotyczących jakości, które są definiowane w związku z punktem 5.4.1 normy ISO 9001:2000 [6, s. 4].

Ostatni etap planowania dotyczy zagadnień technicznych – planowania realizacji wyrobu, co jest związane ze spełnieniem wymagań z punktu 7.1 normy ISO 9001:2000 [6, s. 6]. Można tutaj wskazać również na planowanie prac projektowych i rozwojowych, o ile zagadnienia te nie zostały wyłączone w ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością [15, s. 45].

2.2. Sposób planowania w systemie zarządzania jakością

Spojrzenie na planowanie przez pryzmat wymagań zawartych w normie ISO 9001:2000 [6] jest jednym z aspektów pierwszego etapu cyklu zarządzania. W ramach drugiego aspektu można na działania planowania spojrzeć od strony organizacyjnej, tzn. poszczególnych czynności mających miejsce na drodze identyfikacji celów jakościowych. Związane to jest ze specyfiką danej organizacji i zasadami organizacyjnymi w niej obowiązującymi.

Kolejnym aspektem planowania jest „ważność” zidentyfikowanych celów. Zagadnienie to jest ściśle powiązane z przesłankami wdrożenia systemu zarządzania jakością oraz podejściem pracowników do funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Jeżeli bowiem system zarządzania jakością został wdrożony z powodu presji klientów, bez wewnętrznego przekonania do usystematyzowania działań, to jedynym celem będzie uzyskanie i utrzymanie certyfikatu. Przy takim podejściu zagadnienia planowania w systemie zarządzania jakością oraz ogólnie – jego funkcjonowanie będą czynnościami wykonywanymi w celu utrzymania certyfikatu jako składnika działań marketingowych. Jeżeli zaś u źródeł wdrożenia systemu zarządzania jakością znajduje się reorganizacja działań i uporządkowanie organizacji, to efekty planowania (cele) będą z pewnością na wysokim poziomie, a nie będą z góry zdane na sukces.

2.3. ISO 10005 – wytyczne dla planów jakości

Przedstawione zagadnienia wskazują na planowanie w systemie zarządzania jakością przez bezpośrednie odniesienie się do normy ISO 9001:2000 [6]. W obszarze planowania można jednakże wskazać na plan jakości, który według normy terminologicznej ISO 9000:2005 definiowany jest jako dokument specyfikujący, które procedury i związane z nimi zasoby należy zastosować, kto i kiedy ma je realizować w odniesieniu do określonego przedsięwzięcia, wyrobu, procesu lub umowy [5, s. 15]. Podobna definicja została ujęta w normie zawierającej wytyczne do tworzenia planów jakości, w których wskazano, że plan jakości to dokument wyszczególniający sposoby postępowania, zasoby oraz kolejność działań odnoszących się do jakości, związane z poszczególnym wyrobem, przedsięwzięciem lub umową [4, s. 3]. Warto zauważyć, że tworzenie planu jakości jest czynnością dobrowolną i może on być tworzony w ramach certyfikowanego systemu zarządzania jakością lub stanowić dokument w organizacji, w której system taki nie funkcjonuje [14, s. 21]. Kiedy w organizacji funkcjonuje system zarządzania jakością według ISO 9001:2000 [6], plan jakości zawiera w dużej mierze odwołania do istniejącej dokumentacji systemowej. Jeżeli zaś plan jakości stanowi odrębny dokument, w organizacji, w której certyfikowanego systemu zarządzania jakością nie ma, to zawiera on wszystkie konieczne elementy lub może się powoływać na dokumentację związaną [14, s. 21].

3. Ocena skuteczności systemu zarządzania jakością

Po planowaniu następuje faza wykonania, która ukierunkowana jest na osiągnięcie zaplanowanych celów. W następstwie ich realizacji przychodzi czas na dokonanie oceny i zweryfikowanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów, a zatem na ocenę skuteczności. Jeżeli działania te rozpatrywane są w ramach systemu zarządzania jakością, to skuteczność, zgodnie z normą terminologiczną ISO 9000:2005, definiowana jest jako stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte [5, s. 9]. Jeżeli zatem cele stanowią kryterium oceny, to analizując skuteczność systemu zarządzania jakością, należy zwrócić uwagę na trzy poziomy jej oceny. Płaszczyzny te są analogiczne do poziomów planowania według normy ISO 9001:2000 [6], ale kierunek oceny jest odwrotny niż w procedurze planowania. Ocena koncentruje się przede wszystkim na osiąganiu celów technicznych, w czym przydatne jest narzędzie wskazane w normie ISO 9001:2000 [6, s. 12] – audyty systemu zarządzania jakością. Audyty wewnętrzne można również wskazać jako użyteczne narzędzie do oceny odnośnie do poziomu operacyjnego. Na ostatnim poziomie (strategicznym) jako na narzędzie kontrolne z normy ISO 9001:2000 [6, s. 5] można wskazać na przegląd systemu zarządzania jakością. Przeprowadzanie przeglądu służy ocenie skuteczności systemu zarządzania jakością odnośnie do celów strategicznych. Oczywiście na samym

przeglądzie systemu analizie poddawane są cele oraz ich osiągnięcie z poziomu operacyjnego i na ich podstawie dokonywana jest ocena całościowa [13, s. 36].

Analiza wyników oceny skuteczności systemu zarządzania jakością wskazuje na działania konieczne do wprowadzenia w kolejnym cyklu planowania–realizacji. W głównej mierze jest to definiowanie celów z uwzględnieniem czynników, które wystąpiły we wcześniejszym okresie, oraz rezultatów tych działań. Oznacza to, że następuje doskonalenie w ramach systemu zarządzania jakością, na co niewątpliwy wpływ ma etap planowania oraz poszczególne aspekty tego działania.

3.1. Rezultaty systemu zarządzania jakością

Wskazując na rezultaty funkcjonowania systemu zarządzania jakością, można analizować ujęcie wąskie i szerokie. Ujęcie wąskie oznacza ocenę efektów zarządzania jakością w odniesieniu do zaplanowanych i udokumentowanych celów jakościowych. Jest to zatem ocena skuteczności systemu zarządzania jakością. Ujęcie szerokie związane jest z analizą rezultatów funkcjonowania systemu zarządzania jakością i porównywaniem ich z poszczególnymi okresami, ale bez odnoszenia do planów, które niekoniecznie powstały w odniesieniu do poszczególnych wyników.

Można tutaj wskazać na ogólne grupy miar zarządzania jakością takie, jak [10, s. 294]:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa (miarą będzie liczba kontroli, zasoby finansowe);
- pomiar jakości (liczba defektów);
- zarządzanie procesowe (koszty jednostkowe, produktywność);
- projektowanie wyrobów (liczba nowych projektów/wyrobów wprowadzonych do oferty);
- szkolenia pracowników i zaangażowanie (budżet szkoleniowy, liczba godzin szkoleniowych dla poszczególnych pracowników);
- zarządzanie jakością dostaw oraz dostawców (liczba reklamacji do dostawców, liczba zmian na liście kwalifikowanych dostawców);
- satysfakcja klientów (wyniki ankietyzacji wśród klientów, liczba reklamacji).

Jako wskaźniki jakościowe związane ze skutecznością programów jakościowych można również wymienić [3, s. 26]: liczbę produktów wadliwych, zakres, w jakim pracownicy biorą udział w doskonaleniu procesów, liczbę wypadków przy pracy, wskaźnik absencji pracowników, liczbę reklamacji klientów, średni czas reakcji na reklamacje klientów, satysfakcję klientów po rozpatrzeniu reklamacji, zamówienia niezrealizowane w terminie pierwotnie ustalonym z klientem (liczbowo bądź wartościowo).

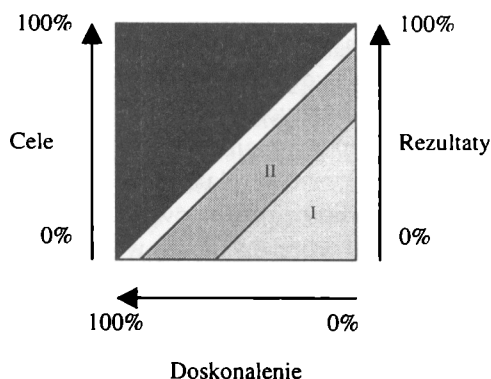
Jak widać, zaprezentowane wyniki dotyczące zarządzania jakością odnoszą się całościowo do funkcjonowania organizacji. Dodatkowo, jeśli analizowane jest funkcjonowanie systemu zarządzania jakością, to niemożliwe jest wydzielenie efektów funkcjonowania systemu zarządzania jakością z całości wyników organizacji, system jest bowiem „wrośnięty” w organizację i jego celem jest wpływanie

na jakość (techniczną oraz organizacyjną), co przecież stanowi istotę każdej działalności gospodarczej [1, s. 223].

Należy jednakże pamiętać, że (w ujęciu wąskim) jeżeli w ramach systemu zarządzania jakością nie zostaną zdefiniowane cele, to niemożliwy będzie pomiar skuteczności działania przedsiębiorstwa bądź jego wpływu na funkcjonowanie organizacji [1, s. 227].

3.2. Doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością

Doskonalenie jakości zgodnie z normą terminologiczną ISO 9000:2005 [5] oznacza ukierunkowanie na zwiększenie zdolności do spełniania wymagań dotyczących jakości. Doskonalenie skuteczności systemu związane jest z lepszą realizacją zaplanowanych celów jakościowych w kolejnych analizowanych okresach. Bardzo istotne w doskonaleniu jest posiadanie informacji dotyczącej wyników oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i porównywania tego w czasie. Do zobrazowania skuteczności i doskonalenia systemu zarządzania jakością można użyć tzw. *Sydney model* [9]. Model ten wskazuje, że skuteczność i doskonalenie mogą być przedstawione jako cykliczny proces, który bazuje na danych dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Jednocześnie norma ISO 9001:2000 [6, s. 45] wskazuje, że dane dotyczące przydatności i skuteczności systemu zarządzania jakością powinny być zbierane i na ich podstawie powinna być oceniana możliwość prowadzenia ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością. Porównywanie rezultatów systemu zarządzania jakością w czasie wskazuje na jej doskonalenie, co w ujęciu czasowym można przedstawić graficznie, tak jak na rys. 2.



Rys. 2. *Sydney model* obrazujący doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością

Źródło: [9, s. 23].

Lewa skala rysunku przeznaczona jest na wskazanie zaplanowanych celów. Obszar ten (zaznaczony na czarno) zawsze będzie ograniczony przekątną kwadratu, ponieważ wszystkie zaplanowane cele stanowią 100% niezależnie od rozpatrywanego okresu. Wyniki funkcjonowania systemu zarządzania jakością nanosi się w odniesieniu do prawej skali. Na rysunku 2 wskazano dwa obszary rezultatów. Jeżeli w pierwszym analizowanym okresie osiągnięto ok. 60% zaplanowanych celów, to obrazujące to pole (obszar I) jest stosunkowo niewielkie. Jeżeli w kolejnym okresie (obszar II) osiągnięto 90% celów, to od razu na rysunku widoczny jest stopień doskonalenia odnoszący się do skali poziomej. Ideą rys. 2 jest przedstawienie doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością oraz uświadomienie wielkości luki (biały obszar) pomiędzy planami a ich realizacją.

3.3. Zagadnienia podsumowujące

Jedną z zasad wiążących się z planowaniem jest prymat planowania, co oznacza, że ma ono charakter pierwotny i jest podstawą innych funkcji zarządzania [8, s. 215], obok organizowania, motywowania i kontrolowania [7, s. 9]. Planowanie wyznacza zatem kierunki kolejnych działań oraz stanowi kryterium oceny rezultatów działalności gospodarczej. Istotna w tym kontekście jest kwestia komunikacji wewnętrznej czyli to, aby każdy pracownik znał cele, do których osiągnięcia mają się przyczynić wykonywane przez niego działania.

Rozważając zagadnienia planowania w kontekście systemowego zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000 [6], warto zwrócić uwagę na wytyczne, z jakich audytorzy jednostek certyfikujących mogą korzystać w odniesieniu do audytowania tego obszaru. Zgodnie z tymi wytycznymi [12, s. 2] cele jakościowe powinny być mierzalne i udokumentowane. Jednocześnie cele wymagają sformalizowania. Planowanie „w myślach” jest dobrym punktem wyjścia, jednak konieczne jest spisanie zaplanowanych celów, tak aby była podstawa do późniejszych ocen oraz do ewentualnej modyfikacji [2, s. 44]. Mimo że rzadko zdarza się dokładnie przewidzieć przyszłość przedsiębiorstwa, a czynniki zewnętrzne mogą przeszkadzać w realizacji nawet najlepiej sformułowanych planów, zdarzenia nieplanowane byłyby po prostu pozostawione losowi [8, s. 216]. Zgodnie z przytoczonymi wytycznymi wskazane jest², aby cele jakościowe były powiązane ze sobą oraz z celami biznesowymi [12, s. 1].

² W poszczególnych dokumentach znalazł się osobny punkt zatytułowany „Zrzeczenie się odpowiedzialności”, w którym wskazano, że publikowane wytyczne nie zostały poddane procesowi zatwierdzenia przez ISO, Komitet Techniczny 176 ani przez International Accreditation Forum (IAF). Wskazano również, że wytyczne udostępnione zostały w celach edukacyjnych i komunikacyjnych.

Literatura

- [1] Al-Nakeeb A.A.R., Williams T., Hibberd P., Gronow S., *Measuring the Effectiveness of Quality Assurance Systems in the Construction Industry*, „Property Management” 1998 nr 16.
- [2] Buhler P., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- [3] Correia E., Lisboa J., Yasin M., *The Effectiveness of Quality Efforts in the Portuguese Business Culture: an Empirical Investigation*, „Cross Cultural Management” 2003 nr 10.
- [4] ISO 10005 Quality Management Systems – Guidelines for Quality Plans, International Organization for Standardization, Geneva 01.06.2005.
- [5] ISO 9000 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary, International Organization for Standardization, Geneva 15.09.2005.
- [6] ISO 9001 Quality Management System – Requirements, International Organization for Standardization, Geneva 15.12.2000.
- [7] Jaworski J., *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002.
- [8] Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [9] *Measuring QMS Effectiveness and Improvements*, www.iso.org/tc176/ISO9001Auditing-PracticesGroup.
- [10] Motwani J., *Critical Factors and Performance Measures of TQM*, „The TQM Magazine” 2001 nr 13.
- [11] *The ISO Survey – 2004*, International Organization for Standardization, Geneva 2005.
- [12] *Wytyczne dotyczące: Auditowanie polityki jakości i celów jakościowych*, Auditing Practices Group, <http://www.pca.gov.pl/?page=apg>.
- [13] Zapłata S., *Ocena systemu zarządzania jakością w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 3.
- [14] Zapłata S., *Wytyczne dla planów jakości – norma ISO 10005:2005 a ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości” 2006 nr 5.
- [15] Zapłata S., *Zagadnienia skuteczności systemu zarządzania jakością w budownictwie*, „Przegląd Budowlany” 2006 nr 3.

THE INFLUENCE OF QUALITY PLANNING ON EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary

In the following article there is presented an issue of planning in quality management system according to requirements included in the standard of ISO 9001:2000. The article analyses the impact of this planning on effectiveness of quality management system. The pointed stages are close connected with each other, not only in temporary meaning, but results of quality planning are also criteria for the following assessment. On the base of results concerning quality management system's running follows verification of actions, earlier plans and brings to improvement connected both with objectives and individual actions as well.