**WSTĘP**

Z pojęciem jakości spotykamy się często, gdyż zresztą wszystko posiada lepszą lub gorszą jakość. W świecie biznesu, przy produkcji określonego rodzaju towarów czy przy świadczeniu określonego rodzaju usługi, gdyż każdy użytkownik żąda przecież najwyższego stopnia jakości, a przynajmniej takiego, który umożliwi odpowiednie korzystanie z produktu stosownie do życzeń nabywającego. Tymczasem problem przy bliższym przyjrzeniu się okazuje się być znacznie bardziej skomplikowany. Okazało się bowiem, ze sam lęk przed utratą klienta lub też jego niepozyskaniem, jeśli ma to być klient zupełnie nowy, nie załatwił sam przez się tej sprawy do końca. Stało się tak dlatego, gdyż konieczne okazało się opracowanie systemów jakości, które posiadałyby bardzo precyzyjne nakreślenia odnośnie jej poszczególnych elementów. Te ostatnie zresztą dotyczyć miały nie tylko stricte samej produkcji, lecz także i innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Te ostatnie przechodziły i przechodzą znaczące nieraz przeobrażenie, dlatego też i systemy zarządzania jakością winny się do tego dostosowywać przez liczne zmiany. Dowodem na to, jak bardzo owe procesy są ważne świadczy bardzo duża ilość owych systemów, jakie zdążyły już powstać. Niektóre z nich zostaną bliżej opisane w tej pracy, jednak w tym miejscu warto zaznaczyć, że ciągle się one zmieniają, ulegają przeobrażeniom i okres ich aktualności może się nieraz okazać bardzo krótki. Interesujące w tym wszystkim wydaje się jednak funkcjonowanie nowoczesnego systemu jakości w średniej wielkości firmie działającej na polskiej prowincji. Ponieważ temat jest zarówno ciekawy, jak stosunkowo słabo jeszcze zbadany, to właśnie jego postanowiłem wybrać jako temat mojej pracy dyplomowej, zwłaszcza, że jest on bezpośrednio związany z kierunkiem moich studiów. Celem mojej pracy jest pokazanie wysokich norm jakościowych oraz ich wpływ na procesy produkcyjne i to pozostanie zarazem głównym celem badawczym niniejszej pracy, co zresztą zamierzam dokładnie ukazać na przykładzie konkretnej firmy działającej na oddalonej o kilkaset kalumetów od stolicy bardzo głębokiej polskiej prowincji. Problemem badawczym będzie kwestia: jaki jest wpływ norm jakości na funkcjonowanie małego zakładu produkcyjnego działającego właśnie na prowincji oraz to, czy w małych zakładach produkcyjnych funkcjonujących w małych ośrodkach przemysłowych stosuje się systemy zarządzania jakością i jakim stopniu stosowane są normy ISO 9001? Następną kwestią będzie pytanie: jakie systemy zarządzania jakością są tam stosowane?

By odpowiedzi na te pytania mogły zostać zrealizowane postanowiłem wykorzystać zebrany na miejscu materiał, jakim dysponował badany przeze mnie zakład pracy.

Pierwszy rozdział niniejszej pracy stanowić będzie krótki przewodnik po tych metodach ze szczególnym uwzględnieniem metody ISO 9001, a drugi przedstawi jego funkcjonowanie już na przykładzie funkcjonowania podmiotu. Na tej podstawie dowiedzieć się będzie można, na ile ów program sprawdza się w praktyce. Trzeci zaś będzie stanowił opis funkcjonowania w konkretnych strukturach przedsiębiorstwa i wpływ tego funkcjonowania na całość funkcjonowania danej firmy.

**RODZDZIAŁ I**

**Zarządzanie jakością**

**1.1.Istota i pojęcie zarządzania jakością**

Zarządzanie jakością nie jest wcale dyscypliną nowej daty, gdyż pierwsze próby czyniono w tym kierunku jeszcze w latach 20-tych minionego stulecia. Zjawisko to jednak przybrało znacząco na sile z chwilą ukończenia II wojny światowej , kiedy to powstały już bardzo ścisłe techniki dotyczące kontroli jakości. Wiązało się to z ustawicznym wzrostem produkcji, która też coraz bardziej dzieliła się na bardzo wiele profili i stąd zrodziła się konieczność bardziej wnikliwego nadzorowania procesów produkcyjnych. Zaostrzyła się przy tym konkurencja, zwłaszcza ta obserwowana na linii amerykańsko – japońskiej. Wtedy to też Japończycy okryli, że możliwości zbytu ich towarów zależą od ciągłego podnoszenia poziomu ich jakości, dlatego też baczniejszą uwagę zaczęli oni przykładać do coraz lepszej klasy produkowanych przez siebie towarów oraz świadczenia usług

w różnych branżach. Japończycy mieli pod tym względem sporo do nadgonienia, gdyż poziom ich produkcji pozostawał wówczas ciągle jeszcze w tyle za przodującymi potęgami świata zachodniego, co dotyczyło to zarówno Ameryki jak

i Europy[[1]](#footnote-1). Dotychczas bowiem Japonia nie była potęgą przemysłową, a z II wojny światowej wyszła z ogromnymi stratami. Z nielicznymi wyjątkami wiązała się np. nazwa koncernu Toyota, która swoje istnienie datuje także na lata 20-te ubiegłego stulecia[[2]](#footnote-2).

Problem ten lekceważył nawet sam Henry Ford, który nawet wprost mawiał „ *nie będziemy się przejmować jakością, bo nasi klienci tego nie oczekują*”.[[3]](#footnote-3) Podejście takie jednak nie wytrzymało przysłowiowej próby czasu, gdyż już trzy dekady później jego koncern zaczął importować wypracowane w Japonii wzorce. Niezależnie jednak od tego w międzyczasie i tak szybko się zorientowano, że na proces zarządzania jakością składa się nie tylko sama kontrola i selekcja, lecz jest kwestia daleko bardziej złożona niż to pierwotnie zakładano.

By jednak móc osiągnąć szerszy sukces, menedżerowie firm japońskich sięgnęli do dorobku klasyki europejskiej, a dodatkowo także odbywali liczne podróże po całym ówczesnym świecie podpatrując istniejące na nim nowoczesne rozwiązania, które przyzwyczajona do tradycyjnych zachowań i wartości Japonia jeszcze dotychczas nie znała. Przedstawiciele japońskiej techniki pilnie przypatrywali się temu, co inni na świecie produkują i zastane tam wzory poczęli przenosić na swój rodzimy, japoński grunt. Zaowocowało to tym, że Japonia z końcem lat 60-tych minionego stulecia awansowała do roli światowego potentata gospodarczego. Jakże różniły się owe działania od słynnej maksymy Henry Forda, który miał rzekomo powiedzieć, że „ nie będziemy się różnić jakości, bo klienci od nas tego nie oczekują”[[4]](#footnote-4). Te słowa okazały się szalenie mylne, jeśli zważy się na późniejsze kolejne losu światowego przemysłu. Później nawet okaże się, że to Europa będzie musiała się baczniej przyglądać rozwiązaniom stosowanym

w odległej Japonii[[5]](#footnote-5). Do tej pory procesy te również nie były nieobecne, ale ograniczały się jedynie do inspekcji, pewnych elementów nadzoru, selekcji i udzielania niezbędnych wskazówek celem korekcji stwierdzonych w ten sposób błędów. Do tego oczywiście dochodziło prowadzenie dokumentacji względem dobrych i złych egzemplarzy, które opuściły taśmę produkcyjną. Przełomem w tym zakresie okazała się praca amerykańskiego specjalisty od spraw kontroli jakości Arnolda Feigenbauma, która dała początek nowej erze nazywanej Total Quality Menegment[[6]](#footnote-6). To ten pan jako pierwszy stwierdził, że za jakość nie jest odpowiedzialny wyłącznie dział kontroli jakości, lecz także i wszyscy pracownicy., jednak odpowiedzialność ta zaczyna się jednak od stopnia kierownictwa i zmierza dalej w dół.

Tego rodzaju koncepcja pozostaje aktualna zresztą do dzisiaj i znalazła swe odbicie także i w ostatniej edycji norm ISO 9000-2000, w której przyjęto, że zasady zarządzania jakością bardzo silnie współistnieją z zasadami strategicznego zarządzania. Za podstawę posłużyły tutaj rozwiązania, które wciągu minionego wcześniej ćwierćwiecza znacząco przysłużyły się do sukcesu koncernu Toyota, gdyż to właśnie zarządcy tego podmiotu ustalili, że koncepcje służące podnoszeniu jakości winny być testowane i sprawdzane przez okres minimum 25 lat. Okres ten uznano za konieczny, możliwe i wiarygodne stało się przekonanie o jego miarodajnych rezultatach. W tej dziedzinie postanowiono po prostu na plany długoterminowe[[7]](#footnote-7).

Jednak niestety, takie podejście przyczyniło się do tego, że wielu teoretyków traktuje ten problem nazbyt tradycyjnie i dla wielu z nich czas zatrzymał się nawet w latach 40-tych ubiegłego stulecia. Ich zdaniem kontrola jakości to wyłącznie działalność inspekcyjna polegająca na kontroli zmienności parametrów mogących mieć istotny wpływ na jakość produkowanych towarów. Wielu też uważa, że same nowoczesne technologie są już same w sobie na tyle doskonałe, że kontrola jakości mija się z celem i działa tak, jak filtrowanie już idealnie czystej wody.

Dzisiaj jednak już wiadomo, że pogląd ten może być słuszny jedynie

w odniesieniu do wycinkowo traktowanej rzeczywistości, gdzie istnieje możliwość popełnienia błędu na pewnym etapie powstawania produktu, jednak nie stanowi to wcale o całości i złożoności procesu produkcyjnego. Nie odpowiada to również współczesnemu traktowaniu tych zagadnień, w których ważna pozycję stanowi elastyczność, otwartość na zmiany oraz przede wszystkim znajomość nowoczesnego rynku, jak również i specyfiki aktualnego kształtu procesów produkcyjnych[[8]](#footnote-8).

Obecnie jednak wiadomo, że prawidłowy proces kontrolowania jakości musi obejmować ciągłe doskonalenie na wielu obszarach ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania pojmowanego ogólnie[[9]](#footnote-9). Do tego dochodzą nowoczesne rozwiązania techniczne, działania odnoszące się do samego produktu, relacje z klientem oraz otoczeniem zewnętrznym i tymi wszystkimi, którzy w jakikolwiek sposób wchodzą w relacje z daną firmą, czyli tzw. interesariuszami, Wszystko to wspólnie przyczynia się do zwiększenia i ulepszenia stopnia zarządzania jakością.

Zjawisko to wiele lat zauważył jeden z poważniejszych i bardziej znanych teoretyków tego zagadnienia, Deming, który uznał i stwierdził, że „jakość wyrobu tylko w 15% zależy od udatności procesu, a w pozostałych 85% tzw. jakość typu , tj. poziomu technicznego, będącego konsekwencją innowacyjności parametrów produktu, technologii, komponentów, materiałów oraz zaangażowanej wiedzy[[10]](#footnote-10).

Aktualnie, w temacie współczesnego marketingu istnieje już względna zgodność odnośnie tego, że jakość jest obecnie największym źródłem przewagi konkurencyjnej. Prawda ta jest o tyle godna podkreślenia, że wielu do niedawna uważało inaczej, gdyż niektórzy sądzili, że największy nacisk należy położyć na wyrafinowane techniki sprzedaży, ponieważ to właśnie one pozwolą sprzedać nawet źle wyprodukowany i wadliwy towar. Tymczasem wiadomo, że to przede wszystkim dobra jakość stanowi przejaw lojalności, która powoduje utrzymanie również lojalności ze strony klienta[[11]](#footnote-11). Ta ostatnia powoduje, że możliwe staje się właściwe zarządzanie relacją z klientem, na co składa się niekiedy i cały cykl życia tego ostatniego. Nie bez znaczenia czasem okazuje się także i wejście w tak dogłębne zagadnienie jakim jest nawet świat wewnętrznych wartości klienta. Wszystko to może doprowadzić do nie tylko stanu zadowolenia nabywcy, lecz także i przekroczenia poziomu jego oczekiwań, a to stanowi bardzo możliwą do realizacji opcję i nie stanowi to wyłącznie czystej gry słów[[12]](#footnote-12).

Wszystko to jest o tyle bardziej ważne, gdyż wiadomo, że w obecnej rzeczywistości o zadowoleniu klienta decyduje nie tylko sama dobra jakość produktu, lecz wpływają na to także i inne czynniki. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, gdyż drapieżna konkurencja oferuje coraz to bardziej atrakcyjne opcje i możliwości dotyczące np. okresu gwarancji czy istnienia opieki posprzedażnej obejmującej np. szkolenia w zakresie obsługi danego urządzenia oraz ewentualna możliwość w zakresie jego wymiany na inne. Najbardziej jednak liczą się takie parametry jak:

:

* uniwersalność jego zastosowań,
* podstawowe funkcje użytkowe
* bezpieczeństwo eksploatacji,
* wygoda obsługi,
* oddziaływanie na środowisko,
* estetyka,
* niezawodność,
* trwałość techniczna, w której znaczenie coraz bardziej jednak się zmniejsza wskutek postępu technicznego dyktującego coraz krótszy okres trwałości ekonomicznej zwanej rośniesz zużyciem moralny[[13]](#footnote-13).

Innymi ważnym czynnikami są także koszty produkcji i eksploatacji majce bezpośredni wpływ na cenę dla dostawcy i odbiorcy. Jeśli zaś chodzi o cenę, to dla nabywcy duże znaczenie posiada możliwość zakupu na rady, kredytu oraz ewentualne promocje[[14]](#footnote-14).

Ważne są jeszcze bardziej jednak warunki samej dostawy i odbioru, sposób płatności (ewentualne raty), ewentualna pomoc dostawcy przy instalacji danego produktu oraz możliwości odbioru i złomowania starego urządzenia. Tak samo działa na klienta już samo miejsce sprzedaży, którym bardzo często bywa elegancki salon, miły, kompetentny oraz umiejący przystępnie wytłumaczyć ofertę sprzedawca..

Niepoślednią rolę odgrywa marka, gdyż oprócz samej renomy, która wypływa z zakupu, w grę wchodzi także i wypracowane niejednokrotnie całymi latami zaufanie na linii nabywca-odbiorca. Na tę ostatnią znacząco wpływa także

i rodzaj oferowanych przez firmę promocji, a także i wspomniana już wyżej opieka posprzedażna może objąć swym zasięgiem bardzo wiele form i sposobów.

Jednak to, co większość firm oferuje obecnie, to naprawy gwarancyjne, możliwość zwrócenia się po konieczne instrukcje w przypadku słabszego radzenia sobie z obsługą produktu, wymianę wadliwie działających części itp[[15]](#footnote-15).,

Zarządzanie jakością nie tylko daje konkretne odpowiedzi na bardzo wiele kwestii, lecz także stanowi realizację wizji i misji firmy. W tych podmiotach, które stosują system zarządzania jakością noszący certyfikat ISO 9000-2000 polityka jakości należy do najważniejszych priorytetów. Zasady zarządzania jakością są juz obecnie chętnie udostępniane klientom, by firma zyskała potwierdzenie swej wiarygodności i przy okazji zyskała w ich oczach, co potencjalnie ma się przyczynić do przedłużenia i być może także i do rozszerzenia współpracy. Wszystko to oczywiście posiada jeden ostateczny cel: zwiększenie stopnia sprzedaży[[16]](#footnote-16).

Działania mające na celu poprawę stopnia jakości wprowadzane są już obecnie na wszystkich etapach wytwarzania danego produktu, co łatwo jest przyrównywane do ogniw jednego łańcucha. Owe łańcuchy przebiegają jeszcze od fazy wydobycia czy wstępnej obróbki surowca, dalej proces ten przebiega poprzez przetwórstwo, dostawę eksploatację aż po złomowanie produktu po przepisanym okresie zużycia czy wreszcie jego całkowitą utylizację[[17]](#footnote-17). Zatem zarządzanie jakością obejmuje pełny cykl funkcjonowania danego produktu na wszystkich jego etapach. Przy tym wszystkim nie wolno także zapominać, że składa się nań cały zespół relacji i powiązań dotyczących wszystkiego, co dzieje się na linii produkt – użytkownik – środowisko eksploatacji. Każdy przy tym produkt posiada swoją strukturę, która stanowi dla klienta rodzaj wskaźnika świadczącego o jego wartości[[18]](#footnote-18). Realizacja tejże wartości to poziom subiektywnych wymogów stawianych przez klienta oraz umiejętności dotyczących posługiwania się nim. Przy tym wszystkim wiadomo, że produkty wytworzone przy pomocy standardowych wzorców powodują różne reakcje u różnych osób, co także stanowi ważny drogowskaz dla producentów. Jednak ogranicznikiem może już być samo środowisko eksploatacji i na to zaś nakładają się warunki przyrodnicze, ograniczenia prawne czy wreszcie nie zawsze dobrze funkcjonujące rozwiązania techniczne. Wszystko to może w istotny sposób zmniejszyć możliwości wykorzystania produktu przez potencjalnych użytkowników. Jednak dobra jakość danego produktu jest w stanie zapobiec wielu aktualnym i potencjalnym problemom wynikłym w trakcie jego użytkowania.

1. Konarzewska-Gubała E., 2003. *Zarządzanie przez jakość*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.27 [↑](#footnote-ref-1)
2. A. Ham1.2 Grol, Z*arządzanie jakością z przykładami” PWN* Warszawa 2013, s.24 [↑](#footnote-ref-2)
3. Sigma J., Thompson R., Koronacki J., Nieckuła J., *Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2005, s.56 [↑](#footnote-ref-3)
4. .K. Szczepańska „Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości. C.H. Beck, Warszawa 2011, s.45 [↑](#footnote-ref-4)
5. A. Hamrol, Z*arządzanie jakością z przykładami” PWN* Warszawa 2013, s.26 [↑](#footnote-ref-5)
6. A Sigma J., Thompson R., Koronacki J., Nieckuła J., *Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2005, s.67

   . Hamrol, Wł. Mantura” *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2013, s. 31 [↑](#footnote-ref-6)
7. A. Hamrol, Z*arządzanie jakością z przykładami” PWN* Warszawa 2013, s.23 [↑](#footnote-ref-7)
8. Konarzewska-Gubała E., 2003. *Zarządzanie przez jakość*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.19 [↑](#footnote-ref-8)
9. K. Szczepańska „Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości. C.H. Beck, Warszawa 2011, s.45 [↑](#footnote-ref-9)
10. [www.structum.pl](http://www.structum.pl) z dnia 12.04.2016r. [↑](#footnote-ref-10)
11. Konarzewska-Gubała E., 2003. *Zarządzanie przez jakość*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.56 [↑](#footnote-ref-11)
12. A. Hamrol, Wł. Mantura” *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2013, s. 3`1 [↑](#footnote-ref-12)
13. A Sigma J., Thompson R., Koronacki J., Nieckuła J., *Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2005, s.71 [↑](#footnote-ref-13)
14. [www.structum.pl](http://www.structum.pl) z dnia 12.04.2016r. [↑](#footnote-ref-14)
15. . Konarzewska-Gubała H. *Zarządzanie przez jakość*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.23

    A. Hamrol, Wł. Mantura” *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2013, s. 34 [↑](#footnote-ref-15)
16. [www.structum.pl](http://www.structum.pl) z dnia 12.04.2016r. [↑](#footnote-ref-16)
17. L. Wasilewski ., *Europejski kontekst zarządzania jako*ścią, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz”, Warszawa. 36 [↑](#footnote-ref-17)
18. A Sigma J., Thompson R., Koronacki J., Nieckuła J., *Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2005, s.712 [↑](#footnote-ref-18)