



## ISO – DROGA DO SUKCESU

Współczesna historia zarządzania jakością rozpoczęła się na początku XX wieku. Jej prekursorem był Walter Andrew Shewhart (1891-1967) który opracował dwie przełomowe techniki zapewnienia jakości: cykl Shewharta, znany bardziej jako cykl PDCA i karta kontrolna. Pierwsze praktyczne zastosowanie tych narzędzi nastąpiło 16 maja 1924 r. w Stanach Zjednoczonych. Powszechnie zaczęły one być stosowane podczas II wojny światowej. Wynalazek Shewharta został upowszechniony przez W. Edwarda Deminga (1900-1993).

Deming jest twórcą filozofii Total Quality Management (kompleksowe zarządzanie przez jakość), która zawiera się w 14 tezach:

1. Nieustannie dąż do ulepszenia produktów i usług tak, aby były konkurencyjne.
2. Nie toleruj dotychczasowych rozmiarów opóźnień, pomyłek i braków.
3. Przestań polegać na pełnej kontroli końcowej, eliminuj ją poprzez kontrolę międzyoperacyjną jakości wykonania.
4. Zrezygnuj z praktyki oceniania transakcji jedynie na podstawie ceny zakupu, żądaj natomiast wraz z ceną konkretnych pomiarów.
5. Ulepszaj ciągle i na stałe system produkcyjny i usługowy w celu poprawienia jakości, wydajności i ciągłego zmniejszania kosztów.
6. Organizuj szkolenia w pracy.
7. Dobierz kierownictwo i przyjmij system kierowania, który będzie pomagał ludziom (jasne instrukcje), maszynom i urządzeniom (konieczność konserwacji), aby wykonywały lepszą pracę oraz wprowadzały cechy nowoczesnego nadzoru.
8. Stwórz warunki do pracy bez obaw i strachu, aby każdy mógł pracować efektywnie dla firmy.
9. Zburz bariery między poszczególnymi działami.
10. Eliminuj slogany i nawoływania robotników do zlikwidowania braków oraz do wyższego poziomu wydajności.
11. Eliminuj ilościowe normatywy wykonania na oddziale produkcyjnym, zastąp je właściwie zorganizowanym kierownictwem oraz zrezygnuj z okresowej oceny pracowników.
12. Usuń bariery, które pozbawiają pracowników godzinowych ich prawa do dumy z wykonywanej pracy.
13. Ustal żywy i skuteczny program doszkalający związany z pracą i służący także rozwojowi osobistemu.
14. Realizacja powyższych wskazówek wymaga zapewnienia warunków, w których cała załoga dostrzegać będzie potrzeby działania.

Głównym celem TQM jest zapewnienie ciągłej poprawy produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. Dzięki koncepcji TQM organizacja może pozyskać nowych klientów oraz wzbudzić ich zaufanie. Umożliwia również zabezpieczenie dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przypadku potknięć, które mogą wywołać postępowanie sądowe z tytułu odpowiedzialności cywilnej za produkt.



**Krajowa Izba Gospodarcza**

**Biuro Legalizacji, Certyfikacji i Kartotów ATA**

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa, tel.: +48 (22) 630 97 12, e-mail: [blca@kiq.pl](mailto:blca@kiq.pl), [www.kiq.pl](http://www.kiq.pl)

Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego  
KRS: 000121136, REGON: 006210187, NIP: 526 000 17 08

Kluczową korzyścią z wdrożenia TQM jest możliwość podniesienia rentowności przedsiębiorstwa oraz satysfakcji moralnej i finansowej pracowników.

### **W jakim momencie zdecydować się na wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001?**

Bardzo często przedsiębiorcy chcący, aby ich firma posiadała certyfikat systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 zadają pytanie, kiedy jest najlepszy moment aby wdrożyć system?

Najlepszy moment jest wówczas, gdy przedsiębiorca zamierza wdrożyć system zarządzania jakością w celu udoskonalenia sposobu funkcjonowania swojej firmy. Warunki optymalne do wdrożenia systemu zarządzania jakością następują, gdy organizacja: zamierza dokonać zmian komunikacyjnych (wdrożyć nowe oprogramowanie lub zmienić sposób gromadzenia informacji), zamierza dokonać zmian organizacyjnych (zmiana struktura firmy, zmiana lokalizacji), zamierza wprowadzić zmiany produktowe (dodać nowe produkty lub usługi do oferty), planuje restrukturyzację zatrudnienia (zwolnienia, przesunięcia pomiędzy stanowiskami).

Jedyną okolicznością, która nie sprzyja wdrożeniu systemu zarządzania jakością opartego na ISO 9001 są problemy finansowe firmy. Proces wdrożeniowy jest działaniem, które wymaga od nas poniesienia kosztów, a efekty widać w pewnej perspektywie czasowej:

- po 1 miesiącu od wdrożenia wymagań systemu zarządzania jakością ISO 9001 widoczny porządek w dokumentach
- po 1 do 3 miesięcy widoczne uporządkowanie zadań pracowników
- po 2 do 6 miesięcy widoczne zwiększenie wydajności pracy
- po 1 do 12 miesięcy widoczne uzyskanie stałego poziomu jakości produktów lub usług.

Czas uzyskania efektów jest tym krótszy, im większe jest zaangażowanie właściciela lub prezesa organizacji, dyrektorów i kierowników oraz pracowników. Jest bardzo istotne, aby przykład zaangażowania szedł z góry.

Systemy zarządzania, wprowadzając podejście procesowe, pozwalają na utworzenie w firmie zamkniętej pętli zarządzania z ciągłym doskonaleniem systemu, zapobiegającej powstawaniu błędów i niezgodności. Efektem doskonalenia jest podejmowanie decyzji usprawniających przebieg procesu, np.: redukcja kosztów, poprawa jakości pracy, wzrost jakości usług, zwiększenie wiarygodności wśród klientów oraz umocnienie pozycji na rynku.

## **Mocne strony firm z wdrożonym systemem zarządzania**

1. Bardziej uporządkowana organizacja pracy:
  - Poprawa organizacji procesów i powiązań między nimi (poprawa komunikacji)
  - Standaryzacja działań, a tym samym powtarzalność działań
  - Uporządkowana kontrola jakości produktów bądź usług (stosowanie np. metod statystycznych)
  - Uporządkowanie dokumentacji
  - Nadzór nad niezgodnościami
  - Realizacja działań korygujących
2. Lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi:
  - Uporządkowane zakresy odpowiedzialności i uprawnień
  - Więcej szkoleń
  - Jednoznaczna polityka szkoleniowa
  - Wzrost świadomości pracowników
3. Świadome kształtowanie strategii i polityki firmy:
  - Formalnie prezentowanie polityki firmy pracownikom
  - Włączanie pracowników w realizację strategii poprzez określenie celów (coś zależy także od pracowników)
  - Powiązanie celów ze strategią
  - Świadome ukierunkowanie firmy przez kierownictwo na spełnienie wymagań klientów i przepisów prawnych w sposób systemowy
4. Poprawa pozycji rynkowej firmy:
  - Systemowe pozyskanie i utrzymanie klientów
  - Wzrost konkurencyjności
  - Poprawa wizerunku
  - Poprawa jakości wyrobów / usług