

Dariusz Milewski

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Instytutu Transportu i Logistyki Uniwersytetu Szczecińskiego

System zarządzania jakością w transporcie

Międzynarodowa norma ISO 9001: 2000 została opracowana przez Komitet Techniczny ISO/TC 176 Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości, a wprowadzona unieważniła i zastąpiła drugą edycję normy ISO (ISO 9001: 1994).

Jest to norma na tyle nowa, że sporo kłopotu sprawia interpretacja jej wymagań. Mają z tym problemy nawet firmy certyfikujące.

W poniższym artykule przedstawione zostaną podstawowe informacje dotyczące systemów jakości i normy ISO 9001: 2000.

System zarządzania jakością

Norma ISO podaje następującą definicję jakości:

Jakość, to ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi związanych ze zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb.

Definicja podkreśla to, co jest istotne w nowoczesnym podejściu do jakości – o jakości mówimy nie tylko wtedy, gdy produkt charakteryzuje się odpowiednimi parametrami, ale przede wszystkim, gdy jego cechy pozwalają na zaspokojenie potrzeb klientów. I ten właśnie aspekt jakości został mocno zaakcentowany w nowej normie.

Nowe podejście do spraw jakości można scharakteryzować w następujący sposób:

- orientacja na klienta
- systemowe i zorganizowane działania
- oddziaływanie na jakość we wszystkich fazach wytwarzania wyrobu
- stosowanie różnych technik poprawy jakości
- zaangażowanie się wszystkich pracowników
- stwarzanie filozofii i kultury pro jakościowej
- dokumentowanie działań związanych z jakością.

Jakość tworzona jest w całej firmie, a nie tylko na końcowych etapach procesu produkcji dóbr lub usług. Dlatego ważnym etapem budowania systemu jakości jest kompleksowa analiza czynników mających wpływ na jakość. Użytecznym narzędziem jest spotkanie z grupą pracowników ze wszystkich działów i przedyskutowanie problemów jakości.

Zarządzanie jakością odbywa się w ramach systemu i to on jest oceniany przez jednostkę certyfikującą. System zapewnienia jakości sprawuje nadzór nad procesami, dyscyplinuje działalność firmy, rozdzielając w sposób jednoznaczny i udokumentowany zakresy odpowiedzialności i uprawnień dla wszystkich pracowników, podając dyspozycje odnośnie metod pracy urzędzeń, materiałów i środowiska.

Celem systemu jest zapewnienie ustalonej jakości powtarzalnej za każdym razem, przez zapobieganie powstawaniu wad, a w przypadku ich wystąpienia poprzez wykrywanie, identyfikowanie przyczyn powstawania i podejmowanie działań eliminujących te przyczyny. Jakość powinna być efektem zaplanowanych, przemyślanych działań, a nie dziełem przypadku czy chociażby operatywności pracowników.

Wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001: 2000 wymusza eliminowanie marnotrawstwa czasu i środków na każdym etapie procesu produkcyjnego – od zaopatrzenia poczynając, a na obsłudze posprzedażnej kończąc. Wiele kosztów ma charakter ukryty i znalezienie związku pomiędzy nimi a jakością produktu wymaga kompleksowej i głębokiej analizy procesów mających miejsce w firmie.

Międzynarodowa Norma ISO 9001: 2000

Poniżej przedstawiono wybrane punkty nowej normy (poczynając od punktu 4).

4. System zarządzania jakością

4.1. Wymagania ogólne

Norma wymaga, aby organizacja udokumentowała i wdrożyła oraz ciągle doskonaliła system zarządzania jakością z godny z wymogami normy ISO 9001: 2000.

Organizacja powinna:

- zdefiniować niezbędne procesy oraz ich wzajemne zależności
- określić kryteria i metody zapewniające efektywne funkcjonowanie procesów
- zapewnić dostępność do źródeł informacji
- monitorować, mierzyć i analizować procesy
- wykonywać działania zmierzające do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów i ciągłego doskonalenia.

4.2. Ogólne wymagania wobec dokumentacji

Norma wymaga, aby dokumentacja była odpowiednia dla danego przedsiębiorstwa i uzależniona od złożoności procesów i kompetencji personelu.

Dokumentacja powinna obejmować:

- politykę jakości i cele jakościowe
- procedury wymagane przez normę
- inne wymagane do efektywnego działania dokumenty
- zapisy jakości wymagane przez normę.

4.2.3. Nadzorowanie dokumentów

Udokumentowana procedura powinna obejmować zatwierdzenie, sposób uaktualniania i zatwierdzania zmian w dokumentach jak też postępowania z dokumentami nieaktualnymi.

4.2.4. Nadzorowanie zapisów jakości

Podobnie jak w punkcie poprzednim.

5. Odpowiedzialność kierownictwa

5.1. Zobowiązania kierownictwa

Kierownictwo powinno udokumentować swoje zobowiązania względem systemu zarządzania jakością poprzez:

- uświadamianie znaczenia spełnienia wymagań klienta
- ustalenie polityki jakości i celów jakościowych

- przeprowadzanie przeglądów kierownictwa
- zapewnienie zasobów.

5.2. Orientacja na klienta

Kierownictwo powinno zapewnić:

- identyfikowanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz ich przełożenie na wymagania
- zgodność wyrobów i usług z przepisami prawnymi i administracyjnymi
- badanie stopnia spełnienia wymagań i osiągnięcia satysfakcji klienta.

5.3. Polityka jakości

Polityka powinna:

- być odpowiednia do celów organizacji
- zawierać zobowiązania do spełniania wymagań i ciągłego doskonalenia
- służyć do ustalania celów jakościowych i oceny ich realizacji
- być opublikowana i zrozumiała
- być aktualizowana.

5.4. Planowanie

Kierownictwo powinno zapewnić, aby:

- ustalić odpowiednie dla poszczególnych szczebli wymierne cele jakościowe, spójne z polityką jakości
- planować system zarządzania jakością pod kątem wymagań zawartych w pkt. 4.1. i celów jakości
- zapewnić integralność systemu przy wprowadzaniu zmian.

5.5. Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja

Kierownictwo powinno:

- zapewnić określenie i zakomunikowanie odpowiedzialności, uprawnień i powiązań w ramach organizacji
- ustanowić procesy komunikowania wewnątrz organizacji.

5.6. Przegląd wykonywany przez kierownictwo

Kierownictwo powinno dokonywać przeglądów w ustalonych odstępach czasu, w celu zapewnienia efektywności systemu i określenia możliwości doskonalenia, w tym zmian polityki i celów jakościowych.

7. Realizacja wyrobu

7.1. Planowanie procesów realizacyjnych

Organizacja powinna planować i rozwijać procesy realizacji zgodne z wymaganiami zawartymi w pkt. 4.1.

7.2. Procesy związane z klientem

Organizacja powinna określać:

- wyspecyfikowane i niewyspecyfikowane przez klienta wymagania
- zobowiązania wynikające z przepisów prawno – administracyjnych.

7.4. Zakupy

Organizacja powinna nadzorować proces zakupu aby:

- zakupiony wyrób był zgodny z wymaganiami
- rodzaj i zakres nadzoru był uzależniony od wpływu zakupionych wyrobów na procesy
- przeprowadzana była ocena i wybór dostawców
- określone były kryteria wyboru i okresowej oceny dostawców (wyniki są zapisywane).

7.5. Produkcja i realizacja usług

- organizacja powinna dokonywać walidacji procesów, których wyniki nie mogą być zweryfikowane przez pomiary i monitorowani
- organizacja powinna sprawować opiekę nad własnością klienta
- organizacja powinna zabezpieczać wyrobów w trakcie wszystkich procesów i dostarczenia.

7.6. Nadzór nad urządzeniami do pomiarów i monitorowania

Urządzenia pomiarowe powinny być nadzorowane, chronione przed uszkodzeniem i rozregulowaniem.

8. Pomiary, analiza i doskonalenie

8.1. Postanowienia ogólne

Organizacja powinna określać, planować, wdrażać działania związane z pomiarami i monitorowaniem oraz stosować odpowiednie metody (wraz ze statystycznymi).

8.2 Pomiary i monitorowanie

Mierzone i monitorowane być powinny: poziom satysfakcji klienta, procesy systemu, cechy wyrobu.

8.3. Nadzorowanie niezgodności

Wyroby niezgodne z wymaganiami powinny zostać oznakowane i nadzorowane w celu nie dopuszczenia do zamierzonego użycia lub przekazania.

Organizacja powinna określić postępowanie z niezgodnościami, a z podjętych działań powinny powstać zapisy.

8.4. Analiza danych

Organizacja powinna określić, gromadzić i analizować dane z pomiarów i monitorowania, w celu poprawy efektywności systemu i określania udoskonaleń.

8.5. Doskonalenie

Organizacja powinna planować i zarządzać procesami niezbędnymi do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością. Powinna również podjąć działania korygujące eliminujące przypadki niezgodności w celu zapobiegania powtórnemu ich wystąpieniu oraz identyfikować działania zapobiegawcze eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności. W celu zapobiegania ich wystąpienia.

W odniesieniu do poprzednich edycji norma ISO 9001: 2000 charakteryzuje się przede wszystkim:

- zmianą terminologii
- zmianą struktury
- uwzględnieniem specyfiki działalności usługowej
- podejściem procesowym
- zorientowaniem na zaspokojenie potrzeb klientów
- położeniem nacisku na ciągły rozwój i doskonalenie
- nowym podejściem do dokumentacji i procedur.

Zmiana terminologii

Nie stosuje się już pojęcia „zapewnienie jakości”, ponieważ system jakości zgodny z nową normą ma na celu nie tylko zapewnić jakość, ale prowadzić do zaspokojenia potrzeb klienta i ciągłego doskonalenia systemu.

Usunięty został również mylący termin „dostawca”, który poprzednio oznaczał certyfikowaną firmę. Obecnie dostawcą jest firma, która rzeczywiście jest dostawcą dla firmy wdrażającej ISO, która obecnie nazywana jest „organizacją”.

Zmiana struktury

Zamiast poprzednich 20 sekcji wymagania normy ułożone są w 8 (podstawowych punktów normy jest 5). Obecna struktura jest bardziej logiczna i dostosowana do praktycznych uwarunkowań w jakich działa firma oraz do struktury ISO 14001, dzięki czemu obie normy są bardziej kompatybilne.

Uwzględnienie specyfiki działalności usługowej

W poprzedniej normie firmy usługowe musiały niejako „na siłę” dopasowywać swój system do wymagań normy. ISO 9001: 2000 jest również pod tym względem bardziej elastyczne.

Podejście procesowe

ISO 9001: 2000 kładzie szczególny nacisk na spostrzeganie systemu jako zespołu procesów posiadających wejście i wyjście. Podejście procesowe można uznać za filar filozofii nowej normy. Sam system może być potraktowany jako jeden złożony proces. Wyjście jednego procesu jest wejściem innego. Procesami tymi mogą być – ocena potrzeb klienta, kontrola dokumentów, planowanie.

Na wejściu i wyjściu tych procesów pojawiają się zasilenia i efekty tych procesów, które mogą mieć charakter materialny i niematerialny:

- produkty
- informacje
- decyzje
- propozycje
- reklamacje

Zorientowanie na zaspokojenie potrzeb klientów

Nowa norma wymaga, aby potrzeby i oczekiwania klientów zostały zidentyfikowane i sukcesywnie mierzone poprzez systematyczną z nimi komunikację.

Ciągły rozwój i usprawnianie

System zarządzania jakością ma być oceniany bardziej pod kątem jego skuteczności a nie tylko zgodności z normą.

Podejście do dokumentacji i procedur

Niektóre wymagania normy mogą zostać pominięte. Odnosi się to do części 7, mówiącej o zasadniczych procesach, a więc produkcji dóbr lub usług, pod warunkiem, że zostały spełnione określone warunki:

- nie zostanie zmniejszona zdolność i motywacja do dostarczania produktów, które zaspokajają potrzeby klientów
- nie zostanie zmniejszona zdolność i motywacja do zaakceptowania odpowiedzialności za dostarczanie produktów.

W takim przypadku można opuścić pewne punkty normy jeśli:

- nie jest on dostosowany do specyfiki produktu
- ze względu na wymagania klientów wygodniej jest dany punkt opuścić
- pozwalają na to wymagania norm prawnych.

Nowa norma jest jednocześnie prostsza i trudniejsza. Prostsza jeśli chodzi o formę, ponieważ to system jakości ma być dostosowany do firmy a nie firma do systemu. Trudniejsza, ponieważ nakłada na organizację wymagania odnośnie rozpoznania i zaspokojenia rzeczywistych potrzeb klientów oraz wymaga ciągłego doskonalenia systemu i procesów.