

Katarzyna Szczepańska

Program poprawy jakości na przykładzie firmy Wallace

Zaostrzenie się walki konkurencyjnej w skali światowej doprowadziło do zmiany orientacji z ilości na jakość produktów i usług. Osiągnięcie odpowiedniego poziomu jakości wymagało poniesienia określonych kosztów – zarówno w aspekcie technologicznym, jak i organizacyjnym, w celu realizacji programów poprawy jakości. Wydatki, między innymi na szkolenia, modernizację, usprawnienia technologiczne, w nowych warunkach stały się więc koniecznością. Statystyczna Kontrola Procesu, Kompleksowe Zarządzanie Jakością należały do kluczowych programów działania zorientowanych na jakość. W istocie rzeczy przemiany jakościowe stały się mocną stroną wielu czołowych firm amerykańskiego przemysłu.

Swoistą stymulację działań na rzecz jakości stanowiła nagroda Malcolma Baldrida, która została ustanowiona w 1987 roku jako krajowa nagroda jakości. Nagroda ta miała stanowić zachętę dla firm amerykańskich, działających w obszarze produkcji i usług, do wprowadzania programów poprawy jakości. Do grona zdobywców tej nagrody należą między innymi: Motorola, Federal Express, Xerox Business Products and Systems Group, General Motors Cadillac Division i Wallace Company. Przedmiotem oceny firm ubiegających się o nagrodę jest siedem kategorii [1], które ujmują takie aspekty jakości, jak:

- przywództwo – 100 punktów,
- informacje i analizy – 70 punktów,
- planowanie strategiczne – 60 punktów,
- wykorzystanie zasobów ludzkich – 150 punktów,
- zapewnienie jakości – 140 punktów,
- rezultaty w jakości – 180 punktów,
- zadowolenie klienta – 300 punktów.

W kategorii 1 ocenie podlega szeroko rozumiana działalność kierownictwa na rzecz jakości, przyjęte w firmie wartości odnoszące się do jakości, sposób zarządzania firmą i jej zasobami w celu osiągnięcia odpowiedniego poziomu jakości oraz odpowiedzialność publiczna.

W kategorii 2 oceniany jest zasięg informacji dotyczących jakości oraz sposób zarządzania nimi, metodologia prowadzonych przez firmę analiz dotyczących jakości i wykorzystywanie przez firmę otrzymanych wyników w celu wprowadzania udoskonaleń.

W kategorii 3 ocenie podlega proces strategicznego planowania jakościowego: cele i plany jakości w krótkim i długim horyzoncie czasowym.

W kategorii 4 ocenia się sposób zarządzania zasobami

ludzkimi, zaangażowanie pracowników w sprawę jakości, system edukacji jakościowej, system oraz instrumenty oceny pracowników.

W kategorii 5 ocenie poddany jest proces projektowania wyrobów i usług, sterowanie oraz doskonalenie jakości procesów i podprocesów, wewnętrzny audit przedsiębiorstwa, dokumentacja.

W kategorii 6 oceniany jest poziom jakości wyrobów bądź usług, działalność służb głównych i pomocniczych firmy, efekty działań firmy w aspekcie jakości wobec dostawców.

W kategorii 7 oceniana jest znajomość potrzeb i wymagań klientów oraz stopień ich spełnienia, analiza stosunków z klientami, normy dotyczące obsługi klienta, system obsługi klienta. Jak wynika z przedstawionych kategorii, system ocen kładzie nacisk przede wszystkim na zadowolenie klienta, efekty jakościowe, czynnik ludzki i zapewnienie jakości. Stąd też można wysnuć wniosek, że główne kategorie nagrody obliczone są na sukces i konkurencję w jakości, są one bowiem najwyżej punktowane.

Pod koniec lat 90. prestiżową nagrodę Malcolma Baldrida zdobył Wallace.

Firma Wallace, założona w 1942 roku, jest jednym z amerykańskich dystrybutorów wyposażenia i aparatury dla rafinerii, przemysłu petrochemicznego oraz chemicznego. W 1990 roku firma zatrudniała 280 osób, a wartość sprzedaży wynosiła 90 milionów dolarów.

Na początku lat 80. firma wprowadziła program poprawy jakości. Głównym powodem podjęcia tej decyzji było określenie przez strategicznego klienta – firmę Hoechst Celanese – wymagań jakościowych wobec swoich dostawców. Jednym słowem tylko ci dostawcy, którzy spełniali warunki określone przez Hoechst Celanese, mogli należeć do grona partnerów handlowych. Tak więc decyzja Wallace'a była z jednej strony odpowiedzią na żądania klienta, z drugiej zaś stanowiła o utrzymaniu pozycji firmy na rynku.

Program poprawy jakości w firmie Wallace, podobnie jak w większości firm wprowadzających ten program, zorientowany był głównie na proces statystycznej kontroli jakości. System ten dostarczał informacji ze wszystkich poziomów firmy, które następnie analizowano i określano działania korygujące (naprawcze). Budowano także miesięczne wykresy poziomu jakości wykonywanych zadań, które przedstawiano pracownikom firmy w celu

zobrazowania osiągnięć (bądź uchybień) w realizowanym zamierzeniu. Zastosowanie przez Wallace'a systemu komputerowego w dziale sprzedaży umożliwiło bezpośredni dostęp do informacji o stanie i strukturze zapasów magazynowych. Podobny system funkcjonował w dziale zamówień. Klienci firmy mieli dostęp do danych firmy, dzięki czemu przyspieszono proces składania zamówień i znacznie obniżono liczbę błędów w tym procesie.

Drugim aspektem programu poprawy jakości była edukacja. W latach 1987–1990 Wallace wydał ponad 2 miliony dolarów na szkolenie pracowników, aby mogli realizować przyjęte przez firmę założenia procesu poprawy jakości. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności możliwe było dopiero wówczas, gdy grupowe formy organizacji pracy stymulowały wewnętrzną współpracę członków organizacji i przyczyniały się do zrozumienia istoty działań w dziedzinie jakości – spełnienia potrzeb klienta. Wprowadzenie systemu auditu i certyfikacji dostawców było kolejnym krokiem w kierunku realizacji przyjętych założeń. Ponadto Wallace opracował program szkoleń, usprawniający proces komunikowania się, którym objęci zostali wszyscy dostawcy firmy.

Zespołowe podejście do poprawy działania stanowi kolejny wymiar programu poprawy jakości, mający bezpośredni związek z poprzednim etapem. Firma Wallace określiła grupę czynników wpływających na poprawę jakości, z których 9 dotyczyło aspektu ludzkiego w zarządzaniu jakością. Wynikało to przede wszystkim z faktu, że Wallace położył silny nacisk na obsługę klienta, którego zadowolenie było kryterium skuteczności działań jakościowych. Jednym z efektów omawianych działań była redukcja liczby dostawców firmy z 3000 do 300. Zespoły pracownicze wyselekcjonowały grupę dostawców, która zobligowana była do spełniania warunków jakościowych określonych przez Wallace'a.

Decentralizacja była kolejnym elementem strategii Wallace'a. Poszczególne jednostki organizacyjne uzyskały swobodę działania i nie musiały zwracać się o akceptację podejmowanych decyzji do najwyższej kadry zarządzającej. Położono silny nacisk na współdziałanie pracowników w procesie poprawy jakości. Delegowanie odpowiedzialności „w dół” stało się zasadniczym elementem podejścia Wallace'a do przemian jakościowych. Rola kadry kierowniczej sprowadzała się do przewodzenia w tym procesie. Realizacja przyjętych założeń oznaczała w praktyce między innymi, że:

- pracownicy działu sprzedaży mogli bez zgody bezpośrednich przełożonych swobodnie podejmować decyzje dotyczące klienta do 1000 dolarów,
- pracownicy magazynów mogli swobodnie podejmować decyzje o odrzuceniu partii towaru, jeśli była ona uszkodzona lub niewłaściwa (niezgodna z wymaganiami).

W 1989 roku firma przyjęła kryteria nagrody Malcolma Boldrige'a jako kluczowe wyznaczniki

programu poprawy jakości. Powołano zespoły ds. jakości, mające na celu realizację tego procesu. Wyniki funkcjonowania programu poprawy jakości były następujące [2]:

- pomimo recesji na rynku odnotowano wzrost dochodów firmy,
- firma stała się liderem w „dostawach na czas” i bezbłędnych transakcjach,
- w latach 1985–1989 nastąpił wzrost sprzedaży o 40%,
- zysk ze sprzedaży wzrósł o prawie 13%,
- absencja pracowników spadła o połowę.

Realizacja programu poprawy jakości nie wyeliminowała jednak wszystkich problemów jakościowych, których głównym źródłem były powierzchowne zmiany w systemie funkcjonowania firmy i programu poprawy jakości. Brak działań obliczonych na długoterminową poprawę jakości doprowadził w pierwszych trzech kwartałach 1991 roku do spadku dochodów firmy o 20%.

Wyjaśnienie takiego stanu rzeczy stanowią mogą spostrzeżenia prezesa firmy, Johna Wallace'a, dotyczące praktycznej realizacji programu poprawy jakości [3]:

■ „*Prowadzenie zbyt wielu szkoleń jakościowych, w firmie powoduje, że ludziom trudno jest dostrzec sedno rzeczywistej działalności na rzecz jakości. Pracownicy często wyrażają pogląd, że te wszystkie szkolenia niczego nie zmieniają.*” Przedstawiona wypowiedź jest dowodem na to, że pracownicy potrzebują wyznaczenia realnych celów odnoszących się do jakości, które mogliby osiągnąć. Kształtowanie i rozwój stosunków międzyludzkich, ukierunkowanych na ciągłe doskonalenie jakości, wydaje się być pierwszym etapem oddziaływania na jakość. Punktem wyjścia jest orientacja na klienta, rozumianego szerzej niż dotychczas, jako klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Oznacza to, że każdy dla każdego w organizacji jest klientem. Zastosowanie tego podejścia w praktyce powoduje, że jakość zostaje wbudowana w każdy obszar firmy, a pracownicy czują się za nią odpowiedzialni. Przykładem braku takiego podejścia jest pewna „fabryka włókiennicza, w której nowe pracownice przedzalni w niewłaściwy sposób wiązały przędzę. Kierownik spytał jedną z nich, dlaczego nie przestrzega wymagań wiązania. Pracownica odpowiedziała: *Jakie to ma znaczenie?* Kierownik zaprowadził ją wówczas do tkalni i pokazał, jaki wielki kłopot sprawia tkaczom niewłaściwie wiązana przędza. Pracownica z przerażeniem powiedziała: *To dlaczego nie powiedzieliście nam tego wcześniej?*” [4].

■ „*Niektórzy kierownicy uważają, że przemiany jakościowe nie powiodą się, ponieważ ludzie nie chcą dobrze pracować.*” Źródłem prezentowanego poglądu są nie tylko czynniki motywacyjne. Wynika to przede wszystkim z faktu, że kierownicy nie dostrzegają kreatywności ludzi i warunków stymulu-

jących aktywne zaangażowanie pracowników. Pracownicy muszą być przekonani, że są traktowani przez firmę nie jak marionetki, lecz jak partnerzy. Muszą rozumieć cel swoich wysiłków oraz mieć możliwość wyboru sposobu wykonania zadań. Tak więc partnerstwo, elastyczność firmy wobec potrzeb jej pracowników, zachęcanie do rozwoju, uczenia się, zdobywania nowych umiejętności, stanowią jedną z zasadniczych podstaw realizacji programu poprawy jakości.

■ „Wiele programów dotyczących przeprojektowania i zmian organizacyjnych w aspekcie jakości wydziela szkolenia adresowane tylko do kadry kierowniczej. Uważam, że dzieje się tak, dlatego że ludzie tworzą sztuczne bariery z obawy przed utratą pracy z »powodu jakości«”.

Skoro jakość jest zadaniem każdego w organizacji, to programy edukacji jakościowej powinny być jednolite dla wszystkich członków organizacji. Można jedynie dostosowywać zakres poszczególnych szkoleń do potrzeb specyficznych grup pracowników. Jedyne wyjątki stanowią może sytuacja, w której szkolenie ma na celu przekonanie kadry kierowniczej o słuszności podjęcia decyzji dotyczącej wdrażania programu poprawy jakości. Przykład stanowi firma Hewlett Packard, której ścisła kadra zarządzająca, aby przekonać kierowników średniego i najniższego szczebla zarządzania o tym, że diametralna poprawa jakości jest możliwa do osiągnięcia, wydelegowała zespoły kierowników wszystkich szczebli na szkolenie do Japonii. Po powrocie kadra kierownicza była przekonana o [5]:

- wadze jej zaangażowania w proces,
- potrzebie określania szczegółowych celów jakościowych,
- znaczeniu zmodyfikowania procesu wytwarzania i projektowania,
- potrzebie wprowadzania ciągłej poprawy jakości,
- konieczności wykonywania pracy dobrze – za pierwszym razem,
- konieczności zmiany kultury organizacji.

Najważniejszą kwestią było przekonanie kadry kierowniczej, iż poprawa jakości prowadzi do obniżenia kosztów, wzrostu produktywności i przynosi długookresowe korzyści.

Istotne jest także, aby w szkoleniach pracowników, dotyczących jakości, uczestniczyła kadra kierownicza. Efektem dodatkowym, oprócz zdobytej wiedzy, jest kształtowanie stosunków partnerstwa, a przede wszystkim zdobycie zaufania i przekonanie pracowników o „jakości – wspólnej sprawie” w organizacji. Wyeliminowany zostanie wówczas sztuczny podział w stosunkach międzyludzkich: my-oni i zniknie obawa przed utratą pracy, w „sprawie jakości” bowiem każdy będzie miał wiele do zrobienia.

■ „Jestem przekonany, że program poprawy jakości można realizować tylko poprzez intensywną pracę”.

Dowodem na to, co ludzie mogą osiągnąć, jeśli stworzy im się szansę wykorzystania własnych umiejętności, jest uzyskanie certyfikatu jakości przez Wallace’a w ciągu 6 tygodni. Wymagało to mobilizacji i ciężkiej pracy wielu zespołów, a moż-

liwe było poprzez zaangażowanie członków organizacji w ten proces. Jak twierdzi John Wallace, sukces w realizacji programu determinowany jest głównie poprzez współudział pracowników. „Jeśli poprosisz ludzi o pomoc; gdy spytasz ich, jak najlepiej, ich zdaniem, ograniczyć koszty, aby pomóc firmie – wówczas ludzie rozumieją, co oznacza program poprawy jakości i jakie są jego główne problemy. Ludzie staną się wtedy częścią procesu i zadziwiająco jest, jak trafne częścią procesu i zadziwiająco jest, jak trafne potrafią być ich spostrzeżenia. Przekonasz się, że ludzie rzeczywiście myślą o firmie.” [6] Wobec dostawców Wallace stosuje te same zasady, kryterium zaspokajania i lepszego zrozumienia potrzeb klienta bowiem stanowi nadrzędną zasadę programu poprawy jakości.

Wallace jest interesującym przykładem wprowadzania programu poprawy jakości.

Z przedstawionych doświadczeń firmy wynika, że:

- małe firmy mogą z powodzeniem wprowadzić program poprawy jakości,
- w działalności usługowej można skutecznie zastosować te same techniki statystyczne, które stosowane są w przemyśle,
- możliwa jest pełna implementacja programu poprawy jakości, nawet przy znacznym spadku ekonomicznym.

Ponadto John Wallace wskazuje na najważniejsze czynniki sukcesu w procesie wdrażania programu poprawy jakości, do których należą:

- kompleksowy system informacji – podstawowe narzędzie procesu implementacji programu, umożliwiające sprawny przepływ informacji,
- aspekt ludzki – zespołowe podejście do jakości, partnerstwo, zaangażowanie w proces, odpowiedzialność, edukacja,
- spłaszczenie struktury organizacyjnej – decentralizacja ułatwiająca przepływ informacji i podejmowanie odpowiednich działań,
- zorientowanie na poprawę procesu, stanowiące podstawę wdrożenia programu poprawy jakości.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej potrzeba zmiany podejścia do jakości jest niezwykle pilna. Umiejętność skorzystania z doświadczeń innych pozwoli na uniknięcie wielu błędów i sprawne zarządzanie procesem poprawy jakości. Jakość nie jest kwestią aktualnie obowiązującej mody, ale wynika z twardych zasad konkurencji na rynku, a także z rosnących potrzeb i oczekiwań klientów.

Katarzyna Szczepańska

BIBLIOGRAFIA

- [1] European Organization for Quality, *World Quality Congress*, Helsinki 1993, volume 3, s. 59.
- [2] Academy of Management Executive, 1992, Vol 6, Nr 1, s. 79.
- [3] Academy of Management Executive, op. cit., s. 80–88.
- [4] JURAN J.M., GRZYNA F.M., *Jakość, projektowanie, analiza*, 1974, s. 498.
- [5] GAVIN D.A., *Managing Quality*, 1988, s. 28–30.
- [6] Academy of Management Executive, op. cit., s. 89.

Autorka jest członkiem Komitetu Jakości przy KIG-u oraz konsultantem ds. systemów jakości w firmie „Proxima”.