

Grażyna Broniewska

Systemy jakości przepustką do zjednoczonej Europy

Pojawia się przeszkoda...

W ostatnich latach coraz powszechniej docierają do świadomości polskich przedsiębiorców wymagania związane ze współpracą z krajami Europy Zachodniej. Od 1 stycznia 1993 r. powstał od dawna zapowiadany Europejski Obszar Gospodarczy obejmujący kraje Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. W tym dniu dla krajów do niej należących zniknęły granice celne, posterunki i większość uciążliwości związanych z transferem towarów przez granice. Od tego czasu jednym z najistotniejszych standardów w Unii Europejskiej jest pakiet norm ISO serii 9000 dotyczących SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ. Uważa się, że są one głównym czynnikiem rozwoju Jednolitego Rynku Europejskiego. Często przywoływane są również w dyrektywach EWG, przy obowiązkowej certyfikacji wyrobów na znak CE¹⁾.

Coraz wyraźniejszy staje się fakt, że bez stosowania narzędzi standardu ISO 9000 trudniej jest zewnętrznym producentom dostać się na rynek UE. Ich stosowanie stało się niezbędnym elementem marketingu, kluczem do certyfikacji wyrobu, którego wymaga klient a w wielu przypadkach także warunkiem przystąpienia firmy do przetargów. **Standardy ISO zaczynają pełnić rolę pierwszego filtra.** Klient – firma, kooperant, konsument nie będzie zwracał uwagi na tych, którzy przez ten filtr nie przejdą. **Dla przedsiębiorstw chcących działać na rynku europejskim wydaje się konieczne poznanie, zrozumienie i polubienie filozofii jakości, która zakłada, że pożądaną jakość muszą mieć nie tylko produkt lub usługa, ale również wszelkie procesy prowadzące do ich wykonania.**

Międzynarodowa przepustka

W okresie postępującej wciąż transformacji polskiej gospodarki i chęci jej rozwoju, również poza granice kraju, coraz większego znaczenia nabierają zagadnienia związane z jakością. Odpowiednia jakość w procesie zarzą-

dzania instytucją stanowi również klucz do wejścia Polski i polskich przedsiębiorstw do zjednoczonej Europy; klucz oferujący klientowi towary i usługi na wymaganym przez niego poziomie. Na rynku europejskim bowiem to klient dyktuje warunki, a system jakości zgodny jest z normami międzynarodowymi. Prawie przy każdej próbie nawiązania kontaktów z poważnym kontrahentem zachodnim przedstawiciel strony polskiej pytany jest o normy ISO serii 9000. Dostosowanie działalności gospodarczej do międzynarodowych standardów jakości stanowić więc będzie o kondycji polskiego przemysłu. Rozwijająca się międzynarodowa współpraca gospodarcza powoduje, że dzisiaj wielu odbiorców z Europy Zachodniej żąda od polskich dostawców udokumentowania stosowania systemu zapewnienia jakości zgodnego z wymaganiami norm (standardów) międzynarodowych ISO serii 9000 (w Europie znanych jako EN 29000). Spełnienie tych wymagań to coraz częstszy warunek podpisania umów związanych z podjęciem współpracy z polskim (i innym też) przedsiębiorstwem. Panująca konkurencja dotyczy nie tylko cen, ale w równym – jeżeli nie większym – stopniu jakości, czyli stopnia zaspokojenia już nie tylko wymagań, ale również oczekiwań i życzeń odbiorców. Od producentów i dostawców usług wymaga się dzisiaj, aby we wszystkich działaniach cyklu tworzenia produktu lub usługi podejmowali wysiłki w celu spełnienia wymagań odbiorców i odpowiednio te starania potrafili udokumentować. Nabywcy nie wystarczy już odbiór techniczny, sprawdzenie gotowego wyrobu; nabywca domaga się, aby dostawca udowodnił, że wprowadzony przez niego system zapewnienia jakości stanowi odpowiednią gwarancję cech wyrobu lub usługi, a wszystko po to, by mieć pewność, że produkt końcowy (wyrób lub usługa) jest bezpieczny i spełnia postawione wymagania nabywcy. Wymagania takie zaczęto stawiać od roku 1987 (wprowadzenie norm ISO do Europy Zachodniej), a po roku 1993, gdy stanęliśmy w obliczu wyzwania w sferze jakości związanego z integracją europejską, takie uwarunkowania stały się już standardem. Dlatego też doprowadzenie do projakościowej polityki wśród pol-

skich przedsiębiorstw stało się od tego czasu sprawą priorytetową.

Powód zainteresowania się polskich przedsiębiorstw systemami jakości jest więc typowy – realna groźba utraty dotychczasowych zagranicznych rynków zbytu. Stąd też zainteresowanie certyfikacją systemów jakości i normami serii ISO 9000 deklaruje potężna grupa polskich zakładów. Kilka-set firm podjęło już konkretne działania w celu wprowadzenia zakładowego systemu jakości. Kilkadziesiąt już taki certyfikat uzyskało. Przyczyna jest bardzo prosta. **Normy serii ISO 9000 uznawane są za normy zaufania.** Uzyskanie przez firmę certyfikatu którejs z tych norm jest urzędowym potwierdzeniem wiarygodności firmy, sygnałem dla kontrahenta, że ma do czynienia z solidnym partnerem gwarantującym stabilny poziom jakości w zakresie określonym w certyfikacie.

TQM a ISO

Mówiąc o zarządzaniu przez jakość wymienia się, często zamiennie, dwa terminy: TQM (ang. *Total Quality Management*) oraz normy ISO (ang. *International Standard Organization*) noszące numery serii 9000. Tymczasem pojęcia te nie są tożsame.

Total Quality Management (TQM) – Kompleksowe (lub Globalne, Powszechne) Zarządzanie przez Jakość jest celem, do którego należałoby dążyć, jest filozofią podporządkowania wszelkich działań w firmie zagadnieniu jakości. Ma tu miejsce ciągła poprawa jakości zarządzania. Jest ona możliwa wówczas, gdy ludzie stale poszukują problemów, są nie w pełni zadowoleni z istniejącego stanu rzeczy i mają dość energii i motywacji, by ten stan zmienić. Trzeba pamiętać, że to co było uważane za wystarczająco dobre wczoraj, może nie być dobre dzisiaj, a prawie na pewno nie będzie akceptowane jutro²⁾. Powszechna jakość (*Total Quality*) jest jedną z wielu kultur, jaką może prezentować przedsiębiorstwo, ale kulturą godną polecenia, jako ta, która sprawia, że **każdy człowiek w organizacji podaje pod rozwagę jakość swojej pracy i jej odzwierciedlenie w wyrobie, usługach lub informacji wytworzonej w firmie.** Kultura jakości, czyli kultura współdziałania wszystkich, jest odbiciem tego, co ludzie zatrudnieni w firmie myślą o niej, o jej wyrobach, jej strukturze i powodach takiego jej ukształtowania. Jest również odbiciem tego, jak ludzie postrzegają cele firmy, jaki jest ich własny udział w ich osiągnięciu oraz czy widzą te cele jako dążenie do osiągnięcia zadowolenia klienta. Kultura powszechnej jakości (czyli wdrażanie TQM) może być zdefiniowana jako **efek-**

tywna integracja ludzi na wszystkich szczeblach organizacji w celu ciągłego ulepszania dostarczanych wyrobów lub usług, które zaspokajają wymagania klienta. Pojęcie „klient” jest tu jednak rozumiane szerzej niż odbiorca zewnętrzny; klientem jest bowiem również każdy pracownik firmy. Potrzeby członka załogi też winny być zaspokojone i to w równym, jak klienta zewnętrznego stopniu. Wciąż doskonalony SYSTEM JAKOŚCI przedsiębiorstwa projektuje się myśląc w pierwszym rzędzie o zaspokojeniu **wewnętrznych potrzeb zarządzania tą jednostką.** Jest to problem szerszy niż wymaganie określonego klienta z zewnątrz, który ocenia jedynie interesujący go fragment systemu, choć trzeba przyznać, że potrzeby klienta są siłą napędową wszelkich działań obsługujących go organizacji. Filozofia jakości mówi: „*jakość to zadowolenie klienta*”, ale dodaje również „*każdy następny proces (wewnętrzna procedura działań w przedsiębiorstwie) jest naszym klientem*”, a więc „wbuduj jakość w procesy” oraz uznaje każdego z pracowników firmy równie ważnym jak końcowego odbiorcę wyrobów/usług, nazywając członków załogi „klientem wewnętrznym”. TQM jest więc przejściem od sposobu zarządzania, w centrum którego są ludzie, do zarządzania poprzez ludzi. Przyjmuje się też, że zarządzanie przez jakość, w którym czynny udział biorą wszyscy pracownicy, jest daleko bardziej efektywnym sposobem niż ten, w którym ludzie mechanicznie wykonują polecenia przychodzące z góry.

Normy ISO natomiast są pewnym zestandaryzowanym krokiem na drodze do TQM – krokiem pierwszym, choć istotnym; stanowią zapis pewnych poczynań i warunków, jakie trzeba wprowadzić, by poświadczyć drogę instytucji w kierunku powszechnej jakości. Ważne jest, iż zawierają one pewną specyfikację wymagań co do zarządzania w firmie, a **nie stanowią o specyfikacji wyrobu (!).** Opisują system jakości, którego wdrożenie, udokumentowanie a następnie utrzymanie pozwala na wykazanie swego zaangażowania w sprawy jakości, a także wykazanie swoich zdolności do zaspokojenia potrzeb klienta. Oparty na tej filozofii jakości system zarządzania może być zastosowany w każdej firmie, niezależnie od tego, czy jest to firma usługowa czy produkcyjna. Coraz większy odsetek firm posiadających certyfikat ISO zaczyna stanowić jednostki świadczące usługi w takich dziedzinach, jak bankowość, transport, hotelarstwo, konsulting.

W każdej firmie wprowadzającej standardy ISO, czy będzie to firma usługowa czy produkcyjna, odbiciem zaangażowania w sprawy jakości będzie polityka działania, procedury i procesy, a przede



wszystkim styl zarządzania oparty na czynnym współudziale całej załogi.

Normy te – poprzez wbudowany system kontroli – umożliwiają proces oceny sprawności stosowania systemu. Poprzez upowszechniony w świecie wspólny ich zapis stały się powszechnym językiem jakości dla kupujących i sprzedających. Ich pierwowzorem były brytyjskie normy wprowadzone w 1979 r., a jeszcze wcześniej normy wojskowe stosowane w USA i Wielkiej Brytanii. Choć kolebką ISO jest Europa Zachodnia, zasięg ich stosowania rozciągnął się znacznie poza ramy starego kontynentu. Obecnie połowa certyfikatów na zgodność systemów zarządzania przez jakość z normami ISO jest wydawana poza Europą.

Jak więc widać normy ISO różnią się nieco od filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM), która zakłada **ciągłe** doskonalenie i dążenie do **ciągłej** poprawy stopnia zadowolenia klienta. W systemie zaś opartym na normach ISO zakłada się, że wymagania klienta zostały już wcześniej określone. ISO definiuje więc jakość poprzez jej zgodność z oczekiwaniami odbiorcy. Normy ISO nie określają też wielu szczegółowych wymagań dotyczących administracji, powszechnego szkolenia, zarządzania ludźmi, spraw marketingu, finansów, wyposażenia, urządzeń. W zakresie poprawy jakości działają wówczas, gdy pojawia się problem. Wtedy też uruchamia się działania zapobiegawcze, korygujące. Tymczasem w TQM ma miejsce ciągła poprawa jakości, ciągły krytyczny ogląd stanu istniejącego i wskazywanie jego udoskonaleń.

Warunki wdrożenia systemu zarządzania przez jakość

Wejście na ścieżkę TQM możliwe jest wówczas, gdy zostaną spełnione pewne warunki, od których zależy sukces przedsięwzięcia. Najważniejsze z nich to:

■ Absolutne zaangażowanie najwyższego kierownictwa – to warunek najważniejszy. Wiele przedsiębiorstw europejskich poniosło klęskę we wdrażaniu TQM właśnie dlatego, że najwyższe kierownictwo nie wykazało należytego zaangażowania. Powszechna jakość wymaga od kierownictwa³⁾:

- zaangażowania – każde działanie w pierwszej kolejności winno brać pod uwagę klienta i jakość,
- przywództwa – przykład kierownictwa pokazuje drogę,
- dobrej orientacji – określić, czyj jest rozpatrywany problem i kto jest odpowiedzialny za jego rozwiązanie,
- umiejętności pracy w grupie, umiejętności słuchania i wskazywania, że każdy ma udział w tworzeniu jakości,

● motywowania – pamiętać, że to ludzie tworzą jakość; uznania wkładu każdego i otwartości na nowe pomysły,

● angażowania każdego – tworzenia klimatu sprzyjającego włączaniu się wszystkich w działania na rzecz jakości,

● prewencji nie detekcji (wykrywania) błędów – czyli rozwijania działań zapobiegających i zachęcania każdego do przykładania należytej wagi do jakości na swoim stanowisku pracy,

● przekazywanie wymagań klientów i przetłumaczenie ich na język zadań każdego stanowiska pracy; tłumaczenie, dlaczego tak ważne jest rozumienie wymagań klienta – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Z badań wynika, że 85% błędów produkcyjnych jest skutkiem systemu, a tylko 15% obciąża robotników. Za złą jakość odpowiadają wdrożenie firmy, a więc ci, którzy powinni pracować nad systemem.

■ Zaangażowanie wszystkich pracowników oraz powszechne i ciągłe szkolenie oraz edukacja. Proces wdrażania jakości powinien bowiem przebiegać w całym przedsiębiorstwie, tak samo też powinna być wdrażana wiedza o tym, co to jest powszechna jakość i dlaczego próbuje się ją wdrożyć, co jest w tym kierunku robione i co zależy od załogi. Dlatego bardzo istotne jest przydzielenie właściwych ludzi do właściwej pracy, właściwa motywacja, a także umiejętność znalezienia wspólnego języka kierownictwa z inżynierami i robotnikami, bo tylko wtedy efektywna poprawa jakości ma szansę na rzeczywistą realizację. Jakość wymaga, by każdy zatrudniony:

- rozumiał, jaki jest standard wykonywanej przez niego pracy,
- posiadał odpowiednią do wykonywanej pracy wiedzę i przeszkolenie,
- dysponował odpowiednimi narzędziami,
- mógł mierzyć jakość,
- wiedział co robić, gdy coś nie wychodzi,
- miał odpowiednią motywację.

■ Organizacja firmy powinna umożliwiać stałe działania ulepszające prowadzące ku całościowemu wdrożeniu powszechnej jakości. Organizacja nie powinna być zbyt wysmukła (wielopoziomowa), by informacja zarówno między górą i dołem ale również w poprzek, na wskroś organizacji mogła przebiegać sprawnie, ułatwiając dyrekcji wprowadzanie właściwej strategii generującej ulepszanie wyrobów i usług. Trzeba pamiętać, że największym wrogiem sukcesu, także w zarządzaniu przez jakość, jest samozadowolenie, czyli sytuacja, kiedy zaczyna panować przekonanie, że to co się robi, jest najlepsze.

■ Powszechna jakość wymaga znajomości i stosowania dobrych narzędzi i technik, co powinno być

rozważone szczegółowo. Zadaniem kierownictwa jest zapewnienie dostępności właściwych środków poczynając od wspomagania zewnętrznego poprzez szkolenie oraz stosowanie przykładów własnej, właściwej pracy.

Etapy dojścia do powszechnej jakości

Według P.H. Crosby'ego jest 5 etapów dochodzenia do kompleksowego zarządzania przez jakość. Kolejnymi krokami na tej drodze są bowiem:

- Stadium pierwsze – **niepewność**, które winno być zakończone **decyzją** o wejściu na drogę TQM,
- Stadium drugie – **przebudzenie**, czyli **przygotowanie** do wdrożenia standardów ISO (serii 9000) lub podobnych,
- Stadium trzecie – **oświecenie**, czyli **działanie**, którego siłą napędową winno być kierownictwo firmy,
- Stadium czwarte – **mądrość**, czyli **rozwój** idei zarządzania jakością, i
- Stadium piąte – **pewność**, czyli **integracja** całej załogi wokół idei TQM.

Usiłując pokusić się o diagnozę, gdzie w tym 5-etapowym procesie znajdują się polskie przedsiębiorstwa, można wysnuć założenie, że większość z nich nie wyszła jeszcze z etapu pierwszego; te zaś, które podjęły się trudu wdrożenia standardów ISO oscylują w granicach trzeciego stadium. Nieznane są jeszcze w Polsce przypadki osiągnięcia stadium piątego, czyli zintegrowania załogi i podporządkowania zarządzania idei Total Quality Management.

Bariery we wprowadzaniu zarządzania przez jakość w polskich przedsiębiorstwach

Wszystkie przeszkody we wdrażaniu powszechnej jakości mają związek z przyjmowanymi postawami ludzkimi. Stąd też sposobem do uporania się z nimi jest stymulowanie świadomości i zaangażowania pracowników firmy. Wśród istotniejszych barier warto wymienić:

■ Przekonanie, że uzyskanie lepszej jakości pociąga za sobą znaczny wzrost kosztów. Tymczasem udowodniono, że rozpoczęcie działań pro jakościowych doprowadza do redukcji kosztów. Filozofia powszechnej jakości ma u podstaw przygotowanie specjalnych, praktycznych programów działań przynoszących w konsekwencji redukcję kosztów, podniesienie poziomu jakości i polepszenie obsługi klientów. Uzyskanie realnych zysków winno więc pomóc we wzmocnieniu zaangażowania zarówno kierownictwa, jak i załogi.

■ Przyporządkowanie odpowiedzialności za jakość jednemu działowi lub osobie. Daje to innym członkom organizacji możliwość odsunięcia od siebie działań pro jakościowych, gdyż wygodniej jest ogłądać się na szefa jakości odpowiadającego za jakość w całej organizacji, niż samemu tę jakość tworzyć. Tymczasem wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za zapewnienie jakości nie wystarczy do uzyskania poprawy jakości. Powszechna jakość to sprawa wszystkich członków organizacji. Można nawet rzec, że oznacza to powołanie wielu szefów jakości mogących przewodzić i nadzorować wprowadzaniu powszechnej jakości.

■ Błędne jest także mniemanie, że wdrożenie systemu jakości (np. standardów ISO) jest wystarczającym warunkiem podniesienia wartości wyrobu lub świadczonej usługi. Posiadanie certyfikacji standardów ISO może być niezbędnym krokiem w celu poprawy jakości, ale nie powoduje samorzutnie zmian mentalności i kultury pracy.

■ Następną przeszkodą jest oczekiwanie szybkich efektów. Wynika to z faktu, że szybka demonstracja efektów ułatwia uzyskanie poparcia i zaangażowania innych. Efekty tymczasem nie są natychmiastowe, chociaż powszechna jakość należy do tych kultur, których efekty widać dość szybko. Dlatego należy ją traktować jako szansę, a nie zagrożenie dla przedsiębiorstwa.

■ Dość popularną przeszkodą jest panujące wśród wielu osób przekonanie, że jakość powstaje w produkcji. Wynika to przede wszystkim z braku świadomości wpływu własnej pracy każdego zatrudnionego na jakość. Niestety, doświadczenia polskich konsultantów jakości wykazują, że duże grono naczelnej kadry kierowniczej przedsiębiorstw (fr. PDG) podziela ten pogląd. Tak więc pierwszoplanowym zadaniem we wdrażaniu powszechnej jakości jest przekonanie do niej naczelnego kierownictwa i uświadomienie każdemu jego roli w kształtowaniu jakości. Sprowadza się to do podkreślenia roli powiązań między poszczególnymi wykonawcami. W organizacji bowiem każdy jest klientem wewnętrznym i dostawcą, a zarządzanie w tej kulturze sprowadza się do sterowania tymi powiązaniem.

■ Niezrozumienie, że jakość oznacza zero braków. Często uważa się, iż 95% spełnienia oczekiwań odbiorcy zapewnia dobrą jakość towaru lub usługi, a 99% nawet przekracza oczekiwania klienta. Posługując się jednak przykładem przytaczanym przez przedstawicieli firmy Motorola (i spopularyzowanym w Polsce przez prof. Kindlarskiego) można obrazowo przedstawić, co oznacza 99-proc. zapewnienie jakości, a ściślej ów pozostały jeden procent nie spełnionych oczekiwań. W USA oznacza on np. 20 tysięcy zagubionych przesyłek pocztowych na

godzinę, niezdrową wodę do picia przez prawie 15 minut dziennie, 5 tysięcy błędnie przeprowadzonych operacji chirurgicznych w ciągu każdego tygodnia, dwa zbyt krótkie lub zbyt długie lądowania w dużych portach lotniczych każdego dnia oraz 200 tysięcy mylnie zrealizowanych recept medycznych rocznie.

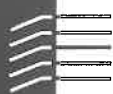
Biorąc pod uwagę wyżej przytoczone uzasadnienia – po co komu certyfikowane standardy jakości, jakie są korzyści z wdrażania systemów zarządzania przez jakość i przestrogi przed najczęstszymi barierami – można pokusić się o wniosek końcowy. **Należy w polskich przedsiębiorstwach doprowadzić do tego, aby jakość (rozumiana nie tylko jako jakość wyrobu lub usługi, ale przede wszystkim jakość zarządzania) była traktowana przez menedżerów jako problem strategiczny oraz jako immanentna cecha systemu zarządzania w przedsiębiorstwie.** Jakość jest bowiem parametrem zarządzania i winna przejawiać się w każdym elemencie organizacji i w każdym momencie pracy firmy. Brak zrozumienia i wdrożenia tej filozofii spowodować może małą konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz stanowić barierę w wejściu na wspólny rynek europejski, do którego chcemy – jako kraj – dołączyć.

Grażyna Broniewska

PRZYPISY

- ¹⁾ W decyzji Rady Wspólnot Europejskich 93/4654/EEC z dn. 22 lipca 1993 r. stwierdza się, że oznaczenie CE lub oznaczenie zgodności CE (*CE marking*, *CE conformity marking*) jest symbolem wypełnienia przez wytwórcę wyrobu wszystkich obowiązków wynikających z dyrektyw Wspólnoty Europejskiej, odnoszących się do umieszczenia tego oznakowania na wyrobie (ang. *affixed* – przytwierdzony, dołączony).
- ²⁾ TQM jest pojęciem dość często mylonym z BPR (*Building Process Re-engineering* – Przebudowa przedsiębiorstwa). Pojęcia te są wprowadzane ze sobą dość powiązane, ale istnieją między nimi (wg Morgana) fundamentalne różnice. TQM jest **NORMATYWNĄ** teorią, która analizuje nastawienie ludzi i poprzez nie efektywność organizacji. BPR jest **STRUKTURALISTYCZNĄ** teorią usiłującą zmienić stosowane w przedsiębiorstwie procesy i w ten sposób polepszyć wydajność przedsiębiorstwa. TQM jest miękką filozofią z korzeniami tkwiącymi w *Human Resources Management* (zarządzaniu potencjałem ludzkim). BPR jest twardą filozofią tkwiącą w zarządzaniu naukowym.
- ³⁾ Za: *Powszechna jakość – ogólny pogląd na zarządzanie*, Materiały szkoleniowe Ośrodka Badania Jakości „Zetom” sp. z o.o. – Warszawa, s. 16; opracowane na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Coopers & Lybrand Associates Ltd – Dania.

Autorka jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling,
- marketing,
- finanse,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001),
- zarządzanie personelem,
- psychologia zarządzania,
- logistyka,
- gry strategiczne,
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne.

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85
e-mail: oditk@gdansk.cnt.pl