

Robert Karaszewski

TQM i ISO 9000 – determinanty przewag na rynku globalnej konkurencji

Globalizacja rynków, wzrost oczekiwań klientów, rozszerzająca się konkurencja na wszystkich płaszczynach relacji klient-dostawca, to czynniki, które już obecnie – a w przyszłości jeszcze bardziej – wymuszać będą eksponowanie jakości w strategii przedsiębiorstwa.

W czasie, gdy dla większości polskich przedsiębiorstw batalia o możliwie najwyższą jakość produktu jest jeszcze niedoścignionym celem, a w dążeniu do niego popełniają wiele błędów, stało się jasne, iż jakość produktu to tylko jeden z elementów podlegających wartościowaniu w procesie zakupu. Postępująca unifikacja potrzeb i cech jakościowych produktów sprawia, że coraz większego znaczenia nabierają pozostałe czynniki, które mogą wywierać wpływ na decyzje klienta w dokonywanych przez niego aktach wyboru. Niezbędność stałego rozpoznawania tych czynników, przy jednoczesnej coraz szerszej świadomości potrzeby dominacji nad konkurentami na wszelkich, ocenianych pod względem jakościowym, płaszczynach działalności przedsiębiorstwa sprawiły, że w nowej „filozofii” jakości stała się ona postrzegana nie tylko jako cel, ale sposób funkcjonowania całej organizacji. Takie widzenie jakości doprowadziło do powstania koncepcji Total Quality Management (TQM), określanej w Polsce jako zarządzanie przez jakość.

W ciągu najbliższych lat wewnętrzny rynek Polski, który dla wielu krajowych przedsiębiorstw jest nadal jedynym rynkiem, stanie się międzynarodowym rynkiem globalnej konkurencji. Dla sprostania jej wymogom, przez kilka zaledwie lat, przedsiębiorstwa muszą nauczyć się tego, do czego firmy państw zachodnich dochodziły przez długie dziesięciolecia; formułowania trafnych strategii rozwoju i skutecznego ich realizowania w warunkach ostrej konkurencji. Niezbędne są tu działania na rzecz jakości i to w wymiarze totalnym. Stąd też zarządzanie przez jakość, stosowane w tym zakresie metody i techniki, najnowsze osiągnięcia wiedzy w tej dziedzinie, doświadczenia przedsiębiorstw itd. muszą być w Polsce upowszechniane. Nie sposób tego czynić bez rozumienia istoty pojęcia zarządzanie przez jakość, często mylnie w praktyce utożsamianego z zarządzaniem jakością i standardem ISO.

Zarządzanie przez jakość TQM

Zarządzanie przez jakość szeroko wykroczyło poza horyzont działań wchodzących w zakres zarządzania jakością. Jest ono sposobem zarządzania – a raczej filozofią zarządzania – zakładającą podporządkowanie idei kompleksowej, totalnej jakości wszystkich podstawowych płaszczyn funkcjonowania organizacji i w ten sposób udoskonalenia jej efektywności, elastyczności i konkurencyjności. TQM angażuje całe przedsiębiorstwo, każdy wydział, każdą sferę działalności, każdą pojedynczą osobę na każdym poziomie struktury organizacyjnej. Aby organizacja była prawdziwie efektywna, wszystkie jej części muszą funkcjonować razem, zakładając przy tym, że każda osoba i każde działanie ma określone oddziaływanie na jakość. TQM jest metodą angażującą wszystkich zatrudnionych w proces zmian. Metody i techniki wykorzystywane w TQM mają swoje zastosowania w całej organizacji. Ich skuteczność sprawdza się w finansach, sprzedaży, marketingu, dystrybucji, zatrudnieniu, produkcji, *public relations* i wszystkich innych sferach działalności organizacji. TQM, aby przynieść oczekiwane wyniki, musi stać się sposobem życia organizacji [5, str. 14–16].

Według definicji British Quality Association, TQM to zespołowa filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, według której potrzeby klienta oraz cele przedsiębiorstwa są nierozłączne. Ma ona zastosowanie zarówno w przemyśle, jak i w handlu. TQM może stać się jednym z najistotniejszych czynników uzyskiwania przez przedsiębiorstwo maksymalnej efektywności i wydajności, osiągnięcia przewag nad konkurentami i pozycji lidera w handlu. TQM to także cały system środków promujących doskonałość narzędzi i sposobów postępowania w celu zapobiegania błędom, zapewniających pełną korelację działalności przedsiębiorstwa w każdym jej aspekcie z potrzebami klienta, realizację celów przedsiębiorstwa, eliminację dublowania oraz marnowania wysiłków. Zaangażowanie w TQM rozpoczyna się od kierownictwa wyższego szczebla i jest przenoszona na każde stanowisko pracy, wszystkie wydziały i procesy. Efekty TQM są rezultatem osobistego zaangażowania i odpowiedzialności wszystkich pra- ➔

cowników. Aktywnie uczestniczą oni w ciągłym procesie zmian i dostosowań. Wspólnym mianownikiem tego uczestnictwa jest pełna świadomość niezbędności spełniania potrzeb klienta. Stosuje się przy tym zasadę, iż każdy zatrudniony ma „swojego” klienta, wydzielonego i indywidualnie zidentyfikowanego [1].

Rozwój i powstanie standardów jakości wiąże się ściśle z organizacjami wojskowymi. Dlatego też prezentując pojęcie „zarządzanie przez jakość” nie można pominąć definicji opracowanej przez Ministerstwo Obrony USA. Według niej, TQM to filozofia organizacji wyposażona w zespół przewodnich reguł zakładających ciągłe jej ulepszanie. W zarządzaniu przez jakość mają zastosowanie wszelkie skuteczne metody ulepszania produktów i usług dostarczanych przez organizacje, u efektywnienia wszelkich procesów w organizacji, podnoszenia poziomu spełniania wymagań klientów – tak w chwili obecnej, jak i w przyszłości. Mają tu zastosowanie tradycyjne metody nauk społecznych, jak i metody ilościowe [9, str. 1].

Według definicji zaprezentowanej w brytyjskiej księdze standardów jakości BS 5750, zarządzanie przez jakość to filozofia zarządzania wsparta angażowaniem w organizacji zdobyczy nauk technicznych i społecznych w celu osiągnięcia jej zamierzeń w sposób jak najbardziej efektywny. Na pierwszy plan w celach organizacji wysuwa się szeroko rozumiana satysfakcja klienta (bez niej nie będą realizowane takie cele, jak pożądany poziom zysku, pozycja rynkowa, wzrost itd.). Satysfakcja klienta obejmuje nie tylko jego bezpośrednie doznania osobiste, ale także doznania będące wynikiem faktu, iż klient jako członek społeczności lokalnej odbiera i ocenia wpływ organizacji na tę społeczność (relacje pomiędzy organizacją i społecznością). To szerokie widzenie zakresu zarządzania przez jakość sprawia, iż do prezentowania istoty pojęcia używane są takie sformułowania, jak [2, str. 3]:

- ciągle ulepszanie jakości,
- jakość totalna,
- totalne zarządzanie biznesem,
- powszechne zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie,
- kosztowo efektywne zarządzanie jakością.

Próby zdefiniowania zarządzania przez jakość dokonywane są także przez organizacje gospodarcze wprowadzające filozofię nowoczesnego zarządzania. Royal Mail definiuje TQM jako [6, str. 25]:

- sposób działania organizacji, wymuszający najbardziej satysfakcjonujące zaspokajanie potrzeb klientów przez wszystkich zatrudnionych, działających indywidualnie lub zbiorowo;
- powszechną strategię zmian ukierunkowaną na klienta, (ciągłe zmiany są sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa);
- identyfikację potrzeb klienta i satysfakcjonujące ich zaspokajanie – tak w odniesieniu do klienta

zewnętrznego (spoza organizacji), jak i wewnętrznego (z organizacji), działając tak, aby jakość na każdym poziomie mogła być definiowana przy użyciu terminu „następny klient” w procesie;

- działania w sposób zarówno skuteczny (dostarczanie właściwego produktu do właściwego segmentu rynku), jak i wydajny (wykonywanie wszystkiego w sposób jak najbardziej efektywny).

Analizując treść przedstawionych definicji i charakterystyk TQM, nie sposób nie zwrócić uwagi na występujące między nimi różnice. Biorą się one między innymi z faktu powiązań i wzajemnego przenikania się teorii i praktyki. Naturą praktyki gospodarczej jest różnorodność. Różnorodne są przedsiębiorstwa, ich zasoby, rynki, na których działają, pozycje konkurencyjne itd. Zarządzanie przez jakość nie jest realizowane poprzez stosowanie uniwersalnych, zunifikowanych zasad i narzędzi. Muszą one uwzględniać również elementy specyficzne, zwłaszcza iż TQM ma zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach przemysłowych, ale również w organizacjach usługowych, służbie zdrowia, szkolnictwie, urzędach państwowych itd.

Definicje i charakterystyki TQM różnią się także stopniem szczegółowości. Jedne stanowią opis uwzględniający prezentację jedynie zasadniczych elementów, w innych przedstawia się także stosowane techniki i narzędzia.

Większość definicji łączy eksponowanie kluczowych elementów TQM, a mianowicie [10, str. 11]:

- orientacja na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego);
- proces ciągłych zmian i usprawnień;
- „totalne”, świadome wagi jakości, zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach wraz z zapewnieniem przywództwa i pracy grupowej;
- doskonalenie poprzez ciągłą edukację realizowaną w ramach programu szkoleń i treningów;
- zapewnienie ciągłej zdolności do dostosowań kluczowych procesów, przy ścisłej obserwacji i pomiarze;
- dążenie do kształtowania pożądanych stosunków z dostawcami.

Zainteresowanie TQM staje się coraz szersze. Sprawiają to upowszechniane doświadczenia praktyczne organizacji, które stosują TQM, a zwłaszcza efekty zastosowania.

Do głównych elementów strategii TQM, które decydują o jej powodzeniu zalicza się [7]:

- zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla,
- organizacja procesu doskonalenia jakości,
- odpowiednia komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa,
- program kształcenia i szkoleń,
- współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych,
- stosowanie systemu jakości (ISO 9000 lub inne),
- stosowanie technik doskonalenia jakości (w tym analizy kosztów).

ISO 9000

ISO 9000 – jest uniwersalną serią standardów, stosowanych powszechnie w planowaniu, produkcji, sprzedaży i serwisowaniu produktu lub usługi. Unikatowość ISO 9000 polega na możliwości zastosowania standardu w prawie wszystkich typach organizacji bez konieczności dokonywania zmian lub modyfikacji. Właściwe wprowadzenie standardu wymaga postrzegania ISO 9000, przez zespół odpowiedzialny za jego funkcjonowanie, jako całościowego standardu odnoszącego się do projektowania, produkcji, sprzedaży i serwisowania. Rozwinięty system musi konsekwentnie koncentrować się na celu, którym powinno być prawidłowe funkcjonowanie organizacji. Tak więc ISO 9000 jest niczym innym, jak zespołem kontrolnych wyznaczników, zapewniających prowadzenie biznesu na światowym poziomie.

Pomimo swej powszechności ISO jest często źle pojmowane i mylnie traktowane jako system kontroli jakości. Spotyka się także zupełnie bezpodstawne utożsamianie ISO i TQM. Stąd warto bliżej przedstawić standardy ISO oraz określić relacje pomiędzy TQM i ISO.

Seria ISO 9000 obejmuje pięć standardów: ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004.

ISO 9000 oraz ISO 9004 są pewnego rodzaju wytycznymi wprowadzania systemów.

ISO 9001, 9002, 9003 są modelami zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

ISO 9000 „*Zarządzanie jakością i standard zapewnienia jakości – wytyczne selekcji oraz stosowania określonego modelu*” jest dokumentem o charakterze doradczym, mającym na celu przedstawienie podziału systemu oraz wytycznych do wyboru standardu zarządzania jakością odpowiedniego dla specyficznych wymagań danego podmiotu gospodarczego. ISO 9000 określa także sposób wprowadzania systemu. ISO 9000 składa się z następujących elementów:

- ISO 9000-1 – wytyczne do ISO 9000,
- ISO 9000-2 – ogólne wytyczne,
- ISO 9000-3 – wytyczne co do oprogramowania.

ISO 9004 „*Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – wytyczne*”, podobnie jako ISO 9000, jest dokumentem o charakterze doradczym. Mimo bardzo dużego znaczenia zaleceń ISO 9004, wdrożenie ich nie jest wymagane przy ubieganiu się o certyfikat. ISO 9004 dostarcza przedsiębiorstwom szczegółowych informacji dotyczących zarządzania jakością oraz elementów systemów jakości serii ISO 9000. Pomaga jednocześnie w dokonaniu wyboru właściwego modelu zarządzania jakością przy uwzględnieniu specyficznych wymagań określonej organizacji. Dostarcza także wytyczne z zakresu marketingu, kosztów jakości, bezpieczeństwa produktu oraz odpowiedzialności za wyrób. ISO 9004 to zbiór składający się z następujących elementów:

- ISO 9004-1 – elementy systemowe,

- ISO 9004-2 – zastosowanie w usługach,
- ISO 9004-3 – materiały,
- ISO 9004-4 – ulepszanie jakości,
- ISO 9004-5 – plany jakości,
- ISO 9004-6 – zarządzanie projektem,
- ISO 9004-7 – konfiguracja.

Każda z części standardu podzielona jest na cztery sekcje:

- sekcja 1 – definiuje zakres aplikacji na odpowiednim poziomie działalności,
- sekcja 2 – szczegółowe dokumenty odnoszące się do standardu,
- sekcja 3 – definiuje terminy używane w dokumentacji standardu,
- sekcja 4 – jest opisem elementów systemu jakości.

ISO 9003 – „*System jakości – model zapewnienia jakości w zakresie kontroli i badań końcowych*” jest wykorzystywany w przypadku, gdy potwierdzenie realizacji określonych oczekiwań może być zapewnione przez dostawcę jedynie na podstawie kontroli i badań końcowych. System jakości ISO 9003 praktycznie ma jedynie zastosowanie w odniesieniu do mało skomplikowanych produktów lub usług. Certyfikacja w zakresie omawianego standardu nie jest powszechnie uznawana.

ISO 9002 – „*System jakości – model zapewnienia jakości w produkcji i instalowaniu*” stosowany w celu zapewnienia przez dostawcę realizacji wyspecyfikowanych oczekiwań podczas produkcji i instalacji. ISO 9002 zawiera wszystkie elementy standardu ISO 9003, między innymi kontrolę i badania końcowe, oraz kilka nowych elementów z zakresu audytu wewnętrznego, kontroli procesu, zakupów, rewizji kontraktu itd.

ISO 9001 „*System jakości – model zapewnienia jakości w projektowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie*” jest najbardziej kompletnym modelem zapewnienia jakości [3, str. 6–25]. Sformułowane w ramach ISO 9001 normatywy zawierają wytyczne ISO 9002. Różnica między standardami polega na dodaniu dwóch dodatkowych elementów systemu jakości – kontroli projektowania oraz serwisu¹⁾.

Związki zarządzania przez jakość ze Standardem Zarządzania Jakością ISO 9000

Często spotykamy się z pytaniami o związek między Standardem Zarządzania Jakością ISO 9000, a zarządzaniem przez jakość (TQM). Liczne przykłady z praktyki wskazują, iż możliwe jest posiadanie certyfikatu ISO 9000 bez podjęcia działań dla wdrożenia TQM, a także odwrotnie – istnieją przedsiębiorstwa wdrażające TQM, a nie posiadające certyfikatu ISO 9000. Znałe są też przedsiębiorstwa, które uzyskały certyfikat ISO 9000, a następnie podjęły wdrażanie podejścia TQM i takie, które działają w kierunku uzyskania certyfikatu ISO wprowadzając jednocześnie TQM²⁾. Niezależnie od praktyki, mogącej wskazy-



wać na przenikanie się TQM i ISO, należy zdawać sobie sprawę z istniejących między nimi różnic.

ISO 9000 jest to system zarządzania jakością, który polega na tworzeniu formalnych procedur i instrukcji pracy dla zatrudnionych. Oczekuje się, że wszyscy zatrudnieni będą wypełniali przyjęte procedury, co zapewni prawidłowe wykonanie przez nich pracy. Wewnętrzne i zewnętrzne kontrole prowadzone są w celu sprawdzenia czy zatrudnieni realizują te procedury (wypełniają polecenia). Działania poprawiające są podejmowane w celu eliminowania nieprawidłowości. Skupiają się one na systemie technicznym i sposobie jego działania.

Organizacja to więcej niż system techniczny. To także system społeczny, w którym funkcjonują ludzie, w którym zachodzą wzajemne oddziaływania we wszystkich grupach zatrudnionych, gdzie występuje różnorodność i zmienność „podejść” do pracy, aspiracji, motywacji itd.

Nie sposób rozwijać jakości produktów i usług, a także jakości procesów nie uwzględniając istnienia i zmienności systemu społecznego. Systemy techniczne muszą być zintegrowane z systemami społecznymi w celu tworzenia kultury jakościowej. Zarządzanie przez jakość polega na integrowaniu systemów społecznych i technicznych poprzez włączenie ich w proces zarządzania koncentrujący się na potrzebach klientów, zatrudnionych, akcjonariuszy oraz organizacji. Przedsiębiorstwa posiadające certyfikat ISO 9000 nie muszą koncentrować się na identyfikowaniu i zaspokajaniu problemów klientów, ani na włączaniu pracowników w ciągły proces zmian [6, str. 26–27].

W podejściu reprezentowanym przez TQM występuje potrzeba stworzenia przez kierownictwo właściwych wyznaczników powszechnej kultury jakościowej, formułowania odpowiednich struktur do zarządzania procesem usprawniania i prowadzenia jednocześnie badań nad kierunkami zmian. Relacje między ISO 9000 oraz TQM przedstawia tabela nr 1.

Reasumując, należy podkreślić, że za najważniejszym sposobem działania przedsiębiorstwa chcącego wprowadzić TQM jest odnalezienie relacji pomiędzy filozofią zarządzania przez jakość a standardem

ISO 9000. Synergia stworzona przez równoczesne wprowadzanie TQM i ISO 9000 może zostać postrzeżona jako niekończące się poszukiwanie ulepszeń, w którym TQM wprowadza innowację i kulturę, natomiast ISO 9000 gwarantuje konsolidację i dyscyplinę. Podchodząc w ten sposób do problemu relacji między TQM i ISO 9000 można stwierdzić, że [3, str. 544]:

**ISO 9000 = sprawność =
= właściwe wykonywanie zadań
TQM = skuteczność =
= wykonywanie właściwych zadań**

Robert Karaszewski

PRZYPISY

- ¹⁾ W 1994 roku nastąpiła nowelizacja systemów ISO 9000. Najważniejszą zmianą było włączenie do ISO 9002 serwisowania. Wersja z 1987 roku przewidywała, że przedsiębiorstwa prowadzące projektowanie wyrobu lub serwisujące wyrób po sprzedaży powinny ubiegać się o certyfikat ISO 9001. Wersja z 1994 roku dopuszcza możliwość ubiegania się o certyfikat ISO 9002 przedsiębiorstw, które nie ponoszą odpowiedzialności za projektowanie, a zapewniają obsługę serwisową wyrobu po sprzedaży.
- ²⁾ Badania przeprowadzone na zlecenie SGS Yarsley – jednej z wiodących jednostek certyfikacyjnych w Wielkiej Brytanii – przez Szkołę Biznesu w Manchesterze, wskazują, iż dla około 30% firm brytyjskich wdrożenie ISO 9000 traktowane było jako część programu TQM. Interesujące jest przy tym, że aż 60% firm, które wdrożyły ISO 9000 przed upływem 12 miesięcy od momentu prowadzenia badania, deklarowało stosowanie standardu jako elementu TQM. Por. [4].

LITERATURA

- [1] British Quality Association Newsletter (1989), British Quality Association, London.
- [2] BS7850, Total Quality Management Section 3.1., BSI Standards, London, Part 1 1992.
- [3] KEHOE D.F., *The Fundamentals of Quality Management*, London 1996.
- [4] NIEGOWSKA E., *ISO 9000 – czy to się opłaca?* Raport Szkoły Biznesu z Manchesteru, „Problemy Jakości” 1996, nr 5.
- [5] OAKLAND J., *Total Quality Management*, New York 1989.
- [6] PIKE J., BAMES R., *TQM in Action*, London 1996.
- [7] PORTER L.J., PARKER A.J., *Total quality management – the critical success factors*, „Total Quality Management”, 1993, vol. 4, nr 1.
- [8] SCRIMSHIRE D., WOOTTON R., *The route to world class service*, Total Quality Management – The First World Congress, London 1995.
- [9] *Total Quality Management Master Plan*, Department of Defense USA, Washington, August 1988.
- [10] *Total Quality Management – the key to business improvement*, London 1993.

Autor jest pracownikiem naukowym w Katedrze Ogólnych Problemów Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Tab. 1. Relacje pomiędzy serią standardów zapewnienia jakości ISO 9000 a zarządzaniem przez jakość

ISO 9000	TQM
● niekonieczna jest koncentracja na kliencie,	● definitywne skoncentrowanie na kliencie,
● brak integracji z ogólną strategią,	● pełna integracja ze strategią przedsiębiorstwa,
● system techniczny, koncentrujący się na procedurach,	● koncentracja na filozofii, pomysłach, narzędziach i technikach,
● niekonieczne zaangażowanie zatrudnionych,	● kładzie nacisk na zaangażowanie pracowników,
● brak koncentracji na ciągłym ulepszaniu ISO 9000 jako celu,	● ciągłe ulepszanie – TQM jest „nie kończąca się podróżą”,
● może być skoncentrowany w działach,	● obejmuje całą organizację – wszystkie działy, funkcje, poziomy,
● dział jakości odpowiedzialny za jakość,	● każdy pracownik odpowiedzialny za jakość,
● zachowujący w znacznym stopniu status quo w organizacji.	● angażujące proces i zmiany kulturowe.