

Kryteria kreowania wyższej jakości w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2004.01.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (768), 2004, ss. 35-37

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marcin Żemigala

Każde przedsiębiorstwo, które chce dalej istnieć i odnosić sukcesy w burzliwie zmieniającym się otoczeniu, musi skoncentrować swe działania na ciągłym doskonaleniu systemu zarządzania. Firmy patrzące w przyszłość muszą zaprzestać produkcji ilościowej, a skoncentrować się na produkcji jakościowej. Jest ona co prawda trudna do opanowania, lecz daje szanse konkurowania na rynku, rozwijania swojego potencjału i łagodzi nieunikniony konflikt Produkcja – Człowiek – Przyroda. Przedsiębiorstwa w swych działaniach strategicznych muszą skupić swoje siły na osiągnięciu tzw. totalnej jakości¹. Oznacza ona koncepcję zarządzania TQM (*Total Quality Management*), która traktuje jakość w bardzo szerokim ujęciu. Jakość obejmuje poza produktem także procesy jego wytwarzania, jakość pracy i jej warunki, jakość wewnętrznych stosunków oraz jakość stosunków ze światem zewnętrznym (etyka działania, odpowiedzialność społeczna).

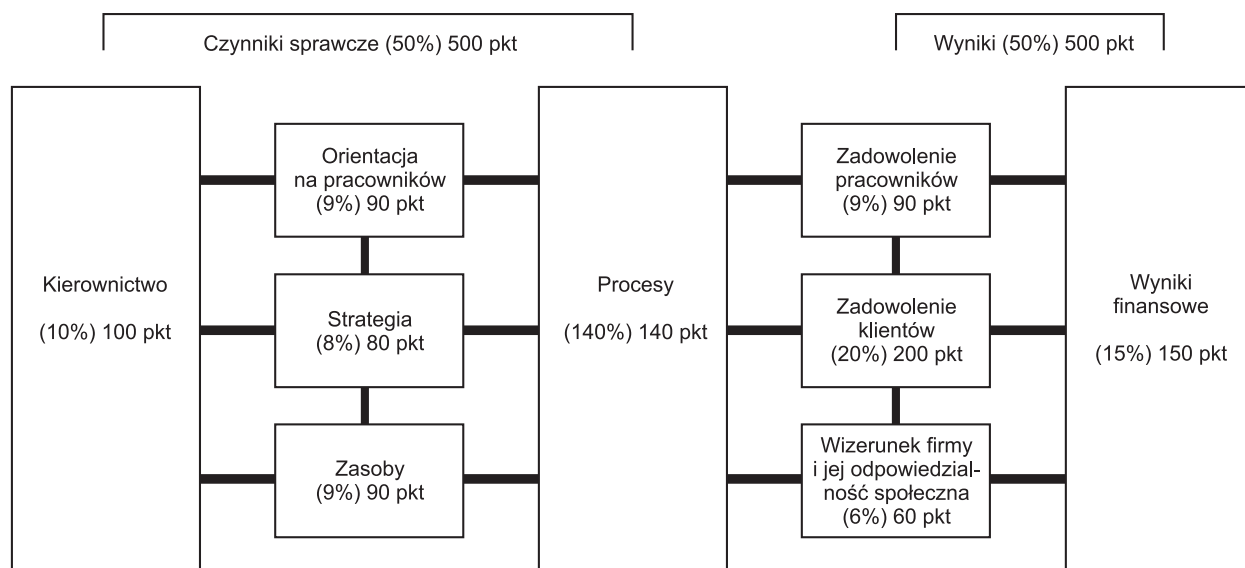
Zarządzanie jakością skupia się nie tylko na doskonaleniu maszyn i urządzeń, poprawie jakości wykorzystywanych materiałów i surowców, ulepszeniu metod i technik pracy, kwalifikacji pracowników i motywacji do pracy. Aby uzyskać wysoki poziom jakości, koniecznym warunkiem staje się zaangażowanie

w proces zarządzania jakością każdego pracownika, odpowiednio do zajmowanego przez niego stanowiska i zakresu odpowiedzialności.

Każde przedsiębiorstwo powinno poszukiwać własnej ścieżki do totalnej jakości. Obecnie, w przededniu wejścia Polski w struktury Unii Europejskiej, najodpowiedniejszym wzorcem w owych poszukiwaniach wydaje się być model Europejskiej Fundacji na Rzecz Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM). Model ten w dużej części pokrywa się z modelem oceny PNJ (Polskiej Nagrody Jakości), gdyż organizatorzy krajowego konkursu przyjęli europejską filozofię zarządzania jakością, a co za tym idzie i kryteria oceny.

Jak widać na poniższym rysunku, model dzieli się na dwie części: czynniki sprawcze i wyniki, ponadto każdy element modelu (kryterium oceny) EFQM ma swoją ściśle przypisaną wagę procentową, jak i punktową. Maksymalna liczba punktów w ocenie nie przekracza 1000, po 500 w każdym z dwóch obszarów. Punkty i procenty obrazują stopień ważności każdego kryterium dla całości oceny.

Kryterium 1: kierownictwo – określenie, w jaki sposób kadra kierownicza inspiruje i napędza zarządzanie przez jakość jako proces systematycznego, ciąg-



Rys. Model EFQM

Źródło: *Kompleksowa jakość opiera się na wszechstronnym myśleniu*, „Zarządzania na Świecie” 1998, nr 11, s. 38.



głego dążenia do doskonałości. Oceniane obszary to między innymi: zaangażowanie kadry menedżerskiej w tworzenie systemu totalnej jakości; elementy totalnej jakości w kulturze firmy, zachowaniach organizacyjnych i zasadach podejmowania decyzji; systematyczny monitoring i docenianie wysiłków, sukcesów zarówno jednostek, jak i zespołów pracowników; wspomaganie systemu zarządzania jakością odpowiednimi środkami i zasobami (czynnik ludzki i kapitał); obecność dostawców i odbiorców w systemie zarządzania jakością; aktywna promocja filozofii jakości na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Kryterium 2: orientacja na pracowników – określenie, w jaki sposób organizacja wykorzystuje cały potencjał ludzki w procesie ciągłej, systematycznej poprawy jakości. Należy odpowiedzieć na następujące pytania: jaki jest system planowania rozwoju zasobów ludzkich; jaki rodzaj umiejętności i kwalifikacji pracowników jest rozwijany; czy jednostki oraz zespoły pracowników utożsamiają się z misją i kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa; w jaki sposób promowana jest idea uczestnictwa wszystkich pracowników w procesie poprawy jakości; czy jednostki i zespoły pracowników podejmują określone działania w kierunku poprawy jakości w przedsiębiorstwie; czy prowadzi się skuteczny dialog między ludźmi a organizacją.

Kryterium 3: strategia – określenie, czy misja, wizja i strategia rozwoju przedsiębiorstwa zawierają elementy jakościowe. Pytania stawiane w obszarze tego czynnika są następujące: czy strategia opiera się na założeniach koncepcji TQM; jak upowszechnia się i wprowadza w życie strategię; czy realizacja kolejnych zadań strategicznych jest odpowiednio kontrolowana i poprawiana; czy strategia opiera się na odpowiednich i ścisłych informacjach oraz ocenie stanu otoczenia.

Kryterium 4: zasoby – określenie, czy zasoby firmy są odpowiednio alokowane i czy wspierają rozwój w myśl przyjętej strategii i filozofii TQM. Należy odpowiedzieć na pytanie, jak zarządza się zasobami finansowymi, informacjami, środkami trwałymi oraz technologią.

Kryterium 5: procesy – określenie, w jaki sposób dokonuje się identyfikacji procesów i zmian w przedsiębiorstwie, czy ulegają one w razie potrzeby rewizji i korekcie; które procesy mają krytyczne znaczenie dla poprawy jakości; jak przedsiębiorstwo zarządza tymi procesami; jakie miary są wykorzystywane do oceny sprawności tych procesów; czy organizacja inicjuje procesy innowacyjne i kreujące programy naprawcze; w jaki sposób organizacja wprowadza zmiany i przeprowadza ocenę ich efektów.

Kryterium 6: zadowolenie pracowników – określenie stopnia zadowolenia pracowników poprzez analizę relacji organizacyjnych między grupami pracowników, poziomu zadowolenia jednostek i grup pracowników oraz sprawności systemu motywacyjnego.

Kryterium 7: zadowolenie klientów – określenie poziomu satysfakcji klientów zewnętrznych i ich rzeczywistych wymagań, poprzez analizę relacji z klientami, stopnia percepcji i reakcji klientów na zmiany oraz przeprowadzenie dodatkowych pomiarów satysfakcji klientów.

Kryterium 8: wizerunek firmy i jej odpowiedzialność społeczna – sprawdzenie, co osiąga organizacja pod względem zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnych, narodu i wspólnoty międzynarodowej (zależnie od obszaru działalności), w jaki sposób postrzegane jest podejście organizacji do jakości życia, środowiska (także środowiska naturalnego) i zachowania zasobów globalnych, jakie stosuje wewnętrzne miary efektywności, jakie są relacje z władzami oraz organami wpływającymi na działalność gospodarczą firmy lub regulującymi ją.

Kryterium 9: wyniki finansowe – porównanie osiągnięć organizacji z zakładanymi celami działalności – zarówno pod względem zaspokojenia potrzeb i oczekiwań ludzi mających udziały w firmie, jak i inne powiązania. Wykorzystuje się w tym celu zarówno finansowe, jak i pozafinansowe wskaźniki wyników²⁾.

Jak wynika z opisu powyższych kryteriów w modelu EFQM najwyższej punktowane jest zadowolenie klienta. Skoncentrowanie na potrzebach klientów, na spełnieniu ich oczekiwań stanowi najważniejszy filar systemu zarządzania jakością.

Należy tworzyć trwałe, długookresowe więzi między klientem a przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa muszą stale podnosić jakość swych wyrobów, zwiększać ich wartość dla klienta, lepiej spełniać jego oczekiwania i wymagania. Wyroby powinny być bezpieczne, funkcjonalne, nieszkodliwe dla ludzi i środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa chcące ciągle doskonalić swój potencjał i umacniać swą pozycję konkurencyjną na rynku starają się być jak najbliżej klienta, gdyż to właśnie klient decyduje o sukcesie firmy. W myśl zasady „podaży ciągnionej przez konsumentów” (*Consumer Driven Supply Chain*) to właśnie konsumenci określają, co należy produkować i w jakich ilościach. Można tu przytoczyć np. koncepcję marketingu partnerskiego czy *clientingu*.

Marketing partnerski polega na kreowaniu i utrzymaniu długookresowych więzi z klientami i innymi uczestnikami rynku, w celu dostarczenia nabywcom coraz większych korzyści i płynącej z nich satysfakcji³⁾.

Clienting za punkt zainteresowania przyjmuje indywidualnego klienta i na konkretnym, a nie abstrakcyjnym kliencie koncentruje zainteresowanie firmy. Koncepcja ta polega na budowie elektronicznej sieci powiązań z klientem, dzięki czemu możliwe jest prowadzenie z nim bezpośredniego dialogu. Klient ma możliwości reagowania na nowe produkty, na wszelkie zachowania przedsiębiorstwa, zmiany, jakie w nim zachodzą. Może dzielić się swoimi uwagami, pomysłami i propozycjami ulepszeń w sposób bezpośredni za pomocą sieci komputerowej (*on-line*)⁴⁾.

Analiza przedsiębiorstwa oparta na schemacie EFQM może posłużyć do oceny sprawności jego działania ze szczególnym uwzględnieniem aspektów jakości. Analiza ta może być zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Analizę wewnętrzną przeprowadzają organizacje mające na uwadze rozpoczęcie wprowadzania zarządzania w myśl filozofii TQM. Analiza zewnętrzna oparta na powyższym modelu jest narzędziem audytu zewnętrznego przeprowadzanego w procedurze, np. przyznawania certyfikatu jakości lub nagrody jakości. Model EFQM jest modelem obiektywnym, wprowadzającym ścisłe zasady mierzenia poszczególnych aspektów przedsiębiorstwa, umożliwiają także porównanie przedsiębiorstw z danej branży dzięki skali punktowej. Opisany powyżej model nie stanowi konkurencji dla rozpowszechnionego szeroko systemu norm ISO 9000. Sytuacja wygląda zgoła odwrotnie, wdrożenie norm ISO (zarówno jakościowych, jak

i dotyczących ochrony środowiska) stanowi punkt wyjścia do wprowadzenia modelu EFQM, a co za tym idzie filozofii TQM.

Aby skutecznie wdrożyć strategię zarządzania nastawionego na najwyższą jakość, konieczna jest zmiana wzorców myślenia o racjonalności działań gospodarczych i postrzegania znaczenia produktów przez społeczeństwo. Celem owych strategii jest podniesienie dobrobytu społeczeństwa, jakości życia poprzez wyeliminowanie wadliwych czy też niefunkcjonalnych towarów, wyrobów szkodliwych dla ludzi i środowiska naturalnego, o zbyt wysokich kosztach eksploatacji (zużycie energii, utylizacja zużytych produktów). Cóż to za jakość, jeśli pod presją zaspokojenia potrzeb jakościowych klienta rezygnuje się z ponownego wykorzystania zużytych surowców (recykling) ze szkodą dla środowiska naturalnego lub ze względu na wysokie koszty nie dotrzymuje się odpowiednich warunków transportu niebezpiecznych surowców, co stoi w sprzeczności z zasadami BHP, a może wpływać destrukcyjnie na środowisko przyrodnicze. Z tego względu zachodzi potrzeba integracji zarówno systemu zarządzania jakością, systemu zarządzania ochroną środowiska, jak i systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Obecnie integracja trzech wyżej wymienionych systemów zarządzania (jakości, ochrony środowiska i BHP) jest łatwiejsza dzięki nowej normie ISO 9001:2000, która wykazuje wiele podobieństw do normy ISO 14001 (ochrona środowiska) i PN-N 18001 lub OHSAS 18001 (BHP). Zarządzanie we wszystkich tych obszarach realizowane jest w myśl tych samych zasad, z których najważniejsze to: polityka i planowanie, organizacja i personel, sposób przekazywania informacji oraz ocena.

Jednym z najważniejszych motywów wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania w organizacjach jest możliwość kreowania pozytywnego wizerunku firmy w społeczeństwie. Coraz więcej przedsiębiorstw kreuje swój pozytywny wizerunek poprzez programy związane z minimalizowaniem szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne oraz ze zwiększeniem bezpieczeństwa pracy (EH&S – *Environment, Health and Safety*). Do grona takich przedsiębiorstw zaliczyć można m. in. ABB, IBM, Royal Dutch – Shell czy ExxonMobil.

Wiele przedsiębiorstw kreuje swój wizerunek poprzez wdrażanie koncepcji Kompleksowego Zarządzania Jakością i Środowiskiem (TQEM – *Total Quality and Environmental Management*). Do liderów światowych należą: AT&A, Intel, Xerox Corporation i 3M⁵⁾.

Integracja trzech omawianych systemów zarządzania pociąga za sobą konieczność zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i opracowania nowego systemu ewidencji i analizy kosztów zintegrowanego systemu zarządzania. Koszty związane z integracją systemów są jednak niższe od korzyści ekonomicznych, organizacyjnych oraz społecznych, które odnosi przedsiębiorstwo. Największym plusem jest możliwość prowadzenia analiz wydatków i rezultatów, jakie niesie ze sobą integracja systemów zarządzania. Dzięki temu w przedsiębiorstwie możliwe jest określenie, które obszary działalności należy doinwestować, które obszary przynoszą najwięcej korzyści oraz jak zoptymalizować wydatki finansowe w skali całej organizacji, związane z utrzymaniem zintegrowanego systemu zarządzania. Kolejną ważną korzyścią jest wprowadzenie

niejednolitego sposobu dokumentowania zintegrowanego systemu zarządzania, np. poprzez stosowanie ujednoliconych form procedur, instrukcji czy zapisów.

Zintegrowane systemy zarządzania, oprócz niewątpliwych korzyści, niosą ze sobą także wiele trudności. Opracowane procedury i instrukcje często są mało przejrzyste i niejasne, w przedsiębiorstwach czasami miesza się pojęcia jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa i higieny pracy. Często także dochodzi do podporządkowania systemowi, który został wdrożony jako pierwszy (z reguły jest to system zarządzania jakością) kolejnych wdrażanych systemów. Niekiedy spotkać można brak spójności w kryteriach operacyjnych, które są ze sobą sprzeczne (nie zawsze kryterium określające wysoką jakość jest w zgodzie z założeniami ochrony środowiska czy bezpieczeństwa pracy). Niejasno określone kompetencje pełnomocników zajmujących się zintegrowanymi systemami zarządzania w organizacji także są pewną barierą w ich wdrożeniu czy też utrzymaniu⁶⁾.

Marcin Żemigala

doktorant, menedżer ds. marketingu
w przedsiębiorstwie „Barbex” w Łodzi

PRZYPISY

- 1) J. PENC, *Strategie zarządzania cz. II*, Placet, Warszawa 1999, s. 192.
- 2) A. ZELEK, *Europejski Model Doskonałości Biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 10, s. 24.
- 3) J. PENC, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 256
- 4) J. PENC, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 58.
- 5) M. URBANIAK, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez system zarządzania środowiskowego*, „Problemy Jakości” 2002, nr 2, s. 13.
- 6) J. ŁANCUCKI, *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 174.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DAHLGAARD J.J., KRISTENSEN K., KANJI G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [2] LEWANDOWSKI J., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Łódzka, Łódź 2000.
- [3] LEWANDOWSKI J., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Marcus, Łódź 1998.
- [4] LISIECKA K., *Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania*, „Problemy Jakości” 2001, nr 3.
- [5] ŁANCUCKI J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- [6] PENC J., *Strategie zarządzania cz. II*, Placet, Warszawa 1999.
- [7] PENC J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
- [8] PENC J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- [9] PENC J., *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 1999.
- [10] SZPINETER J., LEŚNIEWSKA H., *Polska Nagroda Jakości a Europejska Nagroda Jakości*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2.
- [11] URBANIAK M., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez system zarządzania środowiskowego*, „Problemy Jakości” 2002, nr 2.
- [12] ZELEK A., *Europejski Model Doskonałości Biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 10.