Sylwia SZYMAŃSKA-KOSTECKA

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW DO JAKOŚCI W ŚWIETLE NORMY ISO 9000, TQM

Badania rynku przeprowadzone przez General System w 1989 r. wskazywały, że dziewięciu na dziesięciu badanych klientów traktowało jakość zakupionych produktów równorzędnie bądź nawet uważał ją za bardziej znaczącą cechę niż niska cena. Porównywalne wyniki badań z 1979 r. podają, że zaledwie trzech do czterech klientów dokonywało wyboru przy zakupach na podobnych warunkach[1]. To zmienne ujęcie pojmowania jakości stało się istotą trendu zmian ówczesnych rynków. Trwają one do dziś.

Firmy rozwijają swoją działalność, dążąc do zaspokajania potrzeb oraz odpowiadając na oczekiwania klientów. Takie ujęcie prowadzi do strategii niskich kosztów wyprodukowania wyrobu, przy jednoczesnym zapewnieniu jego wysokiej jakości. Realizacja tych zadań jest bardzo ściśle powiązana z tematyką organizacji zarządzania firmą, wyrażającą się w systematyce norm ISO serii 9000 oraz filozofii TQM.

Jakość jest więc nierozerwalnie związana ze strukturami organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

TQM to określona kultura organizacji, rozumiana jako dążenie do osiągnięcia satysfakcji klienta poprzez zintegrowany system narzędzi, technik i szkoleń.

Normy ISO są krokiem na drodze do TQM – pierwszym, choć niezwykle istotnym. Opisują one system jakości, którego wdrożenie, udokumentowanie przez proces certyfikacyjny, pozwala na wykazanie, jaka jest motywacja załogi w zapewnieniu jakości, czyli jaka jest jej zdolność do zaspokajania potrzeb konsumenta[2].

---

[1] Materiały z sympozjum „Zarządzanie jakością", Katowice 1996.

[2] *Ekonomiczno-socjologiczne i etyczne aspekty restrukturyzacji w gospodarce krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Poznań 1998.

1. TQM a normy ISO serii 9000

TQM – czyli Total Quality Management – definiowane jest w języku polskim jako zarządzanie przez jakość (ZPJ)[3]. Pojęcie TQM nie zostało ujęte w pierwszych wydaniach norm ISO, ale z czasem coraz częściej zaczęło się nim posługiwać jako określeniem pewnego specjalnego rodzaju podejścia. W wydaniu normy ISO 8402 z roku 1994 po raz pierwszy umieszczono jego definicję. Według tej definicji TQM to „sposób zarządzania organizacją, skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcia długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściach dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa"[4]. Do podstawowych celów, które decydują o powodzeniu strategii TQM, należą:

– szczególna rola kierownictwa,
– zespolone działanie personelu, kompleksowy styl myślenia,
– koncentracja działalności przedsiębiorstwa na zaspokajaniu potrzeb i wymagań klienta.

TQM, będąc nową wartością, popularyzuje się w społecznościach dzięki czytelnym słowom-kluczom:

„Dobrze za pierwszym razem" – takie ujęcie jest niezwykle skuteczne w analizie kosztów jakości. Spadek kosztów spowodowany wadliwością wyrobu przyczynia się skutecznie do osiągnięcia oczekiwanych zysków.

„Następny proces jest Twoim klientem" – ta zasada wskazuje na konieczność poświęcenia tej samej uwagi klientom zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Tu odpowiedzialność za jakość wyrobu rozpoczyna się na najniższym etapie powstania produktu, dzięki czemu wady stwierdzone pod koniec cyklu produkcyjnego należą do rzadkości.

„To nie moja wina, ale to mój problem" – wprowadzenie tego postulatu dotyczy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W firmach zorientowanych na jakość osobami odpowiedzialnymi za nią są kierownicy najwyższego szczebla. To oni tworzą politykę jakości w przedsiębiorstwie i to oni muszą okazywać swoje pełne zaangażowanie w jakość. Tylko wtedy będą oni w stanie pozyskać pozostałych pracowników do wdrażania TQM.

TQM jest kolejnym szczeblem ewolucji podejścia do jakości, bynajmniej nie ostatnim. Na całym świecie odpowiednia promocja zasad zarządzania przez jakość przeorientowuje się w kierunku CSM (Customer Satisfaction Management), czyli dąży do optymalizacji satysfakcji konsumenta z zakupionego towaru lub wykona-

[3] Tłumaczenie to nie oddaje wiernie oryginalnego znaczenia, gdyż pomija słowo „total", które może oznaczać „całkowite", „zupełne" lub „kompleksowe".

[4] *Norma ISO 8402*, Warszawa 1994.

nej usługi. Ostatnio i te kryteria uległy weryfikacji na korzyść koncepcji CEM (Customer Exultation Management), czyli zarządzania procesem jakości wprowadzającym konsumenta w stan zachwytu[5].

Przed systemami zapewnienia jakości w literaturze posługiwano się dwoma pojęciami: „kontrola jakości" oraz „sterowanie jakością". „Kontrola jakości" postrzegana jest jako wstęp na drodze ewolucji jakości. Obejmuje: sprawdzenie, mierzenie lub testowanie jednej lub więcej cech produktów i odnoszenie wyników do określonych wymagań w celu potwierdzenia zgodności. Zadanie to wykonywane jest przez przeszkolony personel i nie dotyczy pracowników produkcyjnych. Wyroby niezgodne ze specyfikacjami są odrzucane lub przekazywane do poprawienia. Natomiast „sterowanie jakością" jest drugim krokiem ewolucji. Poszerza ono cele kontroli o włączenie dodatkowo do systemu pracowników produkcyjnych i stworzenie sprzężeń zwrotnych pomiędzy wynikami kontroli a linią produkcyjną. Na podstawie wyników kontroli proces produkcyjny jest modyfikowany w celu otrzymania produktów jednoznacznych ze specyfikacją.

W polskich przedsiębiorstwach istnieją komórki do spraw jakości (kontrola jakości). Większość pracowników zatrudnionych w takich zakładach, po zadaniu im pytania: „kto jest odpowiedzialny za jakość", odpowie, że np. kierownik działu produkcji. Taka odpowiedź jest sprzeczna z konwencją TQM. Głównym przecież przesłaniem koncepcji zarządzania przez jakość jest jakość wypracowana metodą zbiorowej odpowiedzialności, tzn. jakość może zostać osiągnięta tylko wówczas, gdy każdy pracownik na każdym etapie produkcji wykonuje swoją pracę z pełną świadomością jakości. Kluczową kwestią w TQM jest postawa najwyższego szczebla kierownictwa przedsiębiorstwa. Mówi ona, że menedżerowie nie mogą obserwować procesu wdrażania jakości, lecz powinni go sami realizować i stosować zasady polityki projakościowej (nieprzypadkowo wszelkie szkolenia w firmie zaczyna się od kadry kierowniczej).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie koncepcje podejścia do tematyki jakości:

1) Cechą charakterystyczną ujęcia tradycyjnego (sprzed ery systemów zapewnienia jakości) jest to, że tematyka jakości wyodrębniona jest w komórkach organizacyjnych specjalnie do tego utworzonych, a zarządzanie jakością jest traktowane jako oddzielna strefa przedsiębiorstwa. Celem tego sposobu zarządzania jest wykrycie wad produktów. Duże znaczenie ma tu struktura organizacyjna z licznymi podziałami wydziałów i sekcji (występują silne tendencje do separacji i niezależności). Powoduje to, że wszystkie decyzje są podejmowane przez kadrę kierowniczą, a nie przez pracowników operacyjnych czy liniowych. W rezultacie to płaca, a nie satysfakcja z wykonanej pracy jest głównym czynnikiem motywującym pracowników – wśród załogi panuje przekonanie, że rynki zbytu są na

[5] S. Nowak, *Droga do TQM*, w: *Materiały konferencyjne*, Kraków 1997.

stałe zapewnione oraz że jakość wyprodukowanych przez nich wyrobów jest odpowiednia.

2) Cechą wyróżniającą nowe podejście do zarządzania jakością w TQM jest zasada, która stanowi, że wszyscy pracownicy zaangażowani są w proces produkcyjny. Nie ma osoby w przedsiębiorstwie realizującej odmienną taktykę. Koncepcja TQM mówi: kontrola jakości, wykreowanie i usuwanie wad są działaniami nieskutecznymi, kosztownymi, dlatego oznaczają stratę czasu, przez co główny nacisk położony jest na zapobieganie problemom. System zapewnienia jakości ogranicza liczbę poziomów w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Do obowiązków kadry kierowniczej należy inicjowanie, wspieranie oraz organizowanie działań na rzecz podniesienia jakości. W ten proces włączony jest profesjonalny cykl szkoleń, prowadzonych na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Pełne zaangażowanie i poczucie współodpowiedzialności za postawy projakościowe powinny dostarczyć zespołowi uczucia satysfakcji z pracy oraz zwiększyć motywację do pracy. TQM podkreśla konieczność zbierania cyklicznie wiadomości o oczekiwaniach i wymaganiach klienta, dla pracowników oznacza to jedno: TQM jest procesem, który niezmiennie dąży do doskonałego i wiarygodnego zaspokajania potrzeb klienta.

System zarządzania przez jakość TQM jest starszy od norm ISO serii 9000. W Japonii i USA wprowadzany był z dużym powodzeniem bez ich użycia. Jednakże większość teoretyków uważa, że w warunkach europejskich, a szczególnie Polski, wprowadzenie TQM powinno być poprzedzone wdrożeniem norm ISO (co w praktyce następuje). Seria norm ISO 9000 jest najpopularniejsza ze wszystkich międzynarodowych norm. W latach osiemdziesiątych zastąpiła wiele norm krajowych i wojskowych, w tym AQAP (Allied Quality Assurance Publications – na ich bazie powstały normy ISO 9000).

Pierwsze normy dotyczące poziomu jakości opracowane zostały na użytek wojska. W USA na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych na podstawie tego typu norm powstawały normy branżowe. I tak w latach siedemdziesiątych niektóre kraje opracowały własne (krajowe) norm, np. BS4891 w Wielkiej Brytanii lub seria CSA-Z299 w Kanadzie. W roku 1977 niemiecki instytut normalizacyjny DIN zgłosił do ISO wniosek o ujednolicenie norm krajowych. Na tej podstawie w 1980 r. powołano Komitet Techniczny ISO do spraw zarządzania jakością i jej zapewnienia. Komitet ten stworzył najpierw normę zawierającą terminologię ISO 8402, a w roku 1985 powstały pierwsze projekty serii ISO 9000. Ta seria ISO była najpierw stosowana w przemyśle lotniczym i kosmicznym, wojsku oraz elektrowniach jądrowych. Później norma ISO 9000 okazała się przydatna w zakładach o zdecydowanie innych profilach. Dziś jest to chyba najbardziej znana seria norm, która odgrywa olbrzymią rolę tak w handlu krajowym, jak i międzynarodowym.

W International Standard Organisation przyjęto porozumienie o aktualizowaniu norm co pięć lat w celu ich przystosowania do wciąż ewoluującego poziomu tech-

niki. Termin najbliższej aktualizacji został ustalony na rok 2000, który nazwany został Wizja 2000[6].

W przeglądzie norm związanych z jakością podaje się najczęściej normy ISO 9000. Są to:

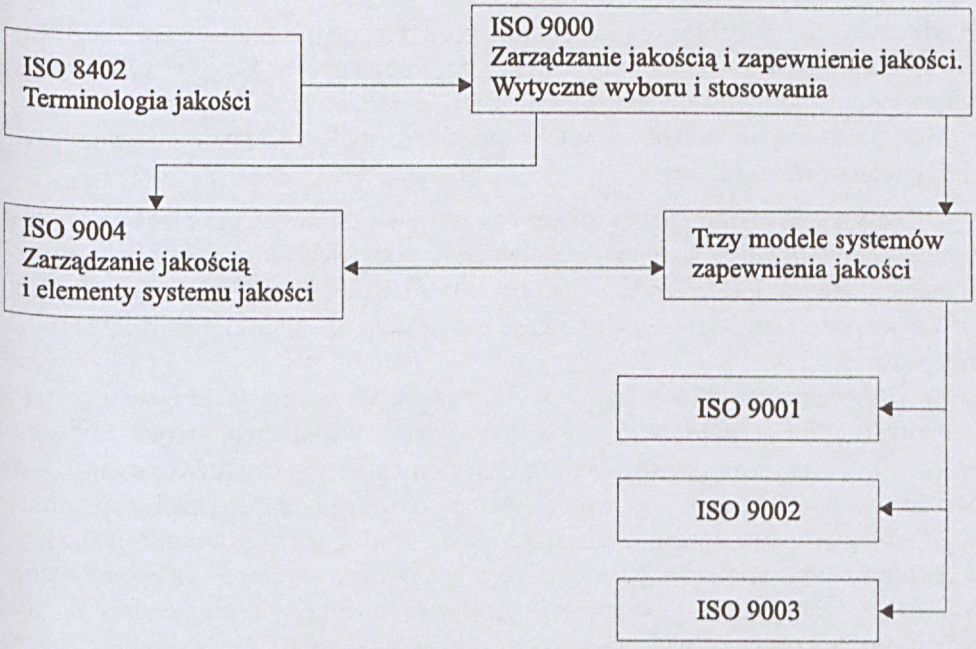
1. ISO 8402 – „Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia" (1994).
2. ISO 9000 – „Normy dotyczące zarządzania przez jakość i zapewnienia jakości":
   – „Wytyczne wyboru i stosowania" (1994),
   – „Ogólne wytyczne stosowania ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003" (1993),
   – „Wytyczne do stosowania normy ISO 9001 podczas opracowania, dostarczania i obsługiwania oprogramowania" (1991),
   – „Przewodnik dotyczący zarządzania programem niezawodności" (1993).
3. ISO 9001 – „Systemy jakości – model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie" (1994).
4. ISO 9002 – „Systemy jakości – model zapewnienia jakości w produkcji, instalowaniu i serwisie" (1994).
5. ISO 9003 – „Systemy jakości – model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych".
6. ISO 9004 – „Zarządzanie przez jakość i elementy systemu jakości":
   – „Wytyczne" (1994),
   – „Wytyczne dotyczące usług" (1991),
   – „Wytyczne dotyczące materiałów przetwarzanych" (1994),
   – „Wytyczne doskonalenia jakości" (1993).

Podane tu nazwy norm i daty wprowadzenia odnoszą się do norm ogólnych. Normy polskie noszą nazwę PN-ISO.

2. Motywacje w jakości w ramach systemów zarządzania przez jakość (ZPJ)

Podstawowym motywem działalności firmy jest chęć zysku. Zakład, który ma zysk, ma też zbyt na swoje wyroby, a więc ma klientów. Konsument kupuje chętnie produkty firmy. Zatem zakład zna potrzeby i wymagania klienta i dlatego produkuje towary odpowiedniej jakości, dostosowanej do oczekiwań nabywcy. Należy podsumować, że angażując się w jakość, zwiększamy jednocześnie zysk zespołu pracowniczego. Osiągnięcie zysku jest celem, czynnikiem motywacyjnym skierowanym wprost do kierownictwa firmy. Ich rozumowanie opierać ma się na

[6] S. Wawak, *Droga do jakości*, w: *Materiały konferencyjne*, Kraków 1997.



Struktura norm serii PN-ISO 9000

Źródło: J. Sikorski, *TQM w pięciu wykładach, konspekty wykładów na temat zarządzania jakością. Wykład 2*, Kraków 1997, s. 6

przesłance, że dobra jakość to wynik dobrej organizacji i dbałości o ludzi. Stąd doskonałym sposobem jest generowanie i tworzenie sprawnej organizacji, pamiętającej o nadrzędnym celu – polityce jakości (ukierunkowanej na zarządzanie jakością).

Systemy organizacyjne kreują pracownicy, są oni motywowani w różny sposób, tworzą jakość, którą kupują klienci, a firmie przynosi to zysk. Ford przyjął zasadę: „Jedną z naczelnych wartości w polityce działania są pracownicy, którzy są źródłem naszej siły, oni tworzą zespół, którego zaangażowanie w jakość buduje naszą reputację"[7]. W zakładzie pracują ludzie o różnym przygotowaniu zawodowym, różnym temperamencie i zróżnicowanym zaangażowaniu w sprawy firmy, dlatego też poziom czynników motywujących, które mogą stymulująco i mobilizująco wpływać na pracownika, jest różnorodny. Motywacja pracowników to pobudzenie do zwiększonego wysiłku w kierunku określonych celów organizacyjnych, osobistych. Uwarunkowana jest ona chęcią zaspokojenia pewnych potrzeb indywidualnych. Wobec tego dla firmy bardzo ważne jest stworzenie kompromisu

[7] D. Petersen, *Nowe pomysły zarządzania na lata 90. – Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem FORDA*, Warszawa 1993.

między tym, co jest istotne dla zatrudnionego, a tym, co jest priorytetem dla przedsiębiorstwa. Jest to zadanie bardzo trudne, lecz konieczne, bo przecież tylko ludzie odpowiednio motywowani mogą zrealizować cele firmy.

Motywacje można podzielić na trzy rodzaje, na motywację ekonomiczną, psychologiczną i moralną.

1) Motywacja ekonomiczna rozumiana jest jako odpowiednia płaca za wykonaną pracę. Może być wzmacniana elementem udziałów w osiąganych zyskach przedsiębiorstwa. Jest to chyba najistotniejszy rodzaj motywacji, gdyż gwarantuje on zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka, np. fizjologicznych, bezpieczeństwa.

2) Motywacja psychologiczna – wykorzystuje się w niej takie elementy, jak: odpowiedzialność, poprawne stosunki w pracy, współzawodnictwo, uznanie przełożonych, środowiska itd. Każdy z tych elementów ma być rozpatrywany jako bodziec w ramach relacji: pracownik a jego przełożony. Niedocenienie wspomnianego związku może wywołać nieuzasadnione konflikty oraz utrudnić realizację wszelkich celów między pracownikami a kadrą kierowniczą. Z kolei umiejętne wykorzystywanie czynników psychologicznych potrafi przynosić znaczne efekty przy niskich kosztach, np. przekazanie odpowiedzialności za wykonaną pracę nobilituje i procentuje lepszymi wynikami.

3) Motywacja moralna odwołuje się do takich pojęć, jak etyka zawodowa, dążenie do awansu, kariery. Stworzenie przez kierownictwo firmy czytelnych ścieżek awansu oraz realnych możliwości ich realizowania postrzegane bywa przez pracowników jako znakomity i efektywny instrument motywacyjny.

MOTIVATING WORKERS TOWARDS QUALITY IN THE LIGHT OF ISO 9000, TQM

Summary

Management through quality is a comeback to the human structure of management. It emphasises the fact that the primary aim of a firm is to meet the needs of its customer looking for best quality products. This aim may be attained only by such an enterprise which will convince its employees that total quality irrevocably assumes the new quality of management leading to acceptance of a thesis that no enterprise can be better than the people employed in it. Only the enterprise which is a community of well motivated people can operate effectively and bring the desired results.