

Recenzje

„Zarządzanie przez Jakość – Doskonalenie jakości”, w firmach prywatnych i państwowych (metodyki, systemy, metody, techniki) pod redakcją Edwarda Kindlarskiego i Jana Bagińskiego.

W gospodarce rynkowej przy coraz bardziej hermetycznych i trudno dostępnych rynkach światowych jakość staje się istotnym wyróżnikiem organizacji gospodarczych działających na tych rynkach. Nie może ona być już odniesiona do samego produktu finalnego ale do całego procesu wytwarzania, począwszy od planowania produktu aż do jego zużycia.

Systemy zarządzania jakością („Quality management”), powszechnie już stosowane w rozwiniętych przemysłach świata, obejmujące pełny cykl wytwarzania produktu, jasno precyzujące cele i politykę jakości oraz odpowiedzialność za jakość wszystkich służb i pracowników w przedsiębiorstwie są nie tylko gwarantem pożądanej jakości produktu lecz również czynnikiem obniżającym koszty jej uzyskania. Tak pojęty system — oczywiście w formie uogólnionej — został skodyfikowany przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO w postaci zestawu norm serii ISO 9000 (Odpowiedniki europejskiej serii EN 29000).

W realizacji systemów zarządzania przez jakość przemysł polski pozostaje daleko w tyle wobec przemysłów zachodnich. Tymczasem coraz powszechniejsza staje się praktyka (stosowana np. w EWG) żądania przez odbiorcę udokumentowania posiadania systemu jakości zgodnego z normami ISO 9000. Przedstawienie przez dostawcę certyfikatu na system jakości, wystawionego przez niezależną jednostkę certyfikującą, jest bardzo często nieodzownym warunkiem podpisania kontraktu.

Jest wiele przyczyn, które składają się na cały kompleks uwarunkowań hamujących proces wprowadzania w przedsiębiorstwach polskich systemów zarządzania przez jakość. Z pewnością jedną z nich jest zbyt mała znajomość w przedsiębiorstwach nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie systemów oraz konkretnych metod i technik działania stosowanych w tych systemach. Również istotną przyczyną jest słaby program szkolenia, zwłaszcza najwyższej klasy menedżerów, ukierunkowanego na nowoczesne rozumienie jakości — na całą filozofię zarządzania przez jakość.

Stąd też z dużą satysfakcją należy odnotować inicjatywę prof. Edwarda Kindlarskiego i dr Jana Bagińskiego uruchomienia serii wydawniczej pod wspólnym tytułem: „Zarządzanie przez

„The Total Quality Portfolio”

Na rynku wydawniczym ukazała się w 1993 roku interesująca pozycja dotycząca zarządzania jakością, pt. „The Total Quality Portfolio”, wydana przez Strategic Direction Publishers Ltd. w Szwajcarii. Ta trzytomowa praca (ss. 559) stanowi zbiór rozpraw autorów wśród których znajdują się nazwiska powszechnie znane, np. W. Edwards Deming, Joseph M. Juran.

Zgodnie z zamysłem twórców publikacja ta powinna odpowiedzieć na zasadnicze pytanie — jak podnosić efektywność dzia-

łania organizacji? Odpowiedź jest jedna: droga do realizacji tego celu prowadzi przez jakość totalną — kompleksowe zarządzanie jakością. W omawianej pracy w sposób przejrzysty i logiczny zaprezentowano bogaty wybór tematów dotyczących różnych aspektów zarządzania jakością. Na uwagę zasługuje fakt, że każdy z tomów może być traktowany jako zamknięta całość.

Dotychczas ukazały się następujące pozycje:
Kindlarski Edward — *Zarządzanie przez jakość w Japonii i USA*
Kindlarski Edward — *Zarządzanie przez jakość w polskich przedsiębiorstwach (firmach)*

Bagiński Jan — *Zarządzanie jakością totalną (TQM) wg. J. S. Oaklanda*

Bagiński Jan — *Systemy jakości wg serii norm ISO 9000*
Kindlarski Edward — *Wykresy Ishikawy i Pareto*
Bagiński Jan — *Badania zdolności procesów, maszyn i narzędzi pomiarowych*

Seria wydawnicza obejmuje 16 modułów problemowych składających się na całość systemu zarządzania przez jakość (Podstawy, Poglądy, Strategia, Zarządzanie, Marketing, Projektowanie, Produkcja, Usługi, Logistyka, Systemy, Metody, SKJ, Niezawodność, Wdrażanie, Motywacje, Koszty). W każdym z modułów ukazywać się będą opracowania stanowiące oddzielny zeszyt.

Pozycja i poziom fachowy redaktorów serii oraz ich deklaracja o zaangażowaniu najlepszych autorów krajowych i zagranicznych do opracowywania kolejnych zeszytów gwarantuje ich aktualność, atrakcyjność oraz przydatność praktyczną.

Słowa uznania należą się również wydawnictwu wojskowemu Bellona, tak za trud podjęcia się wydawania serii, jak i szatę graficzną oraz poziom jakości już wydanych pozycji. Wprawdzie dziwić może fakt dlaczego właśnie wydawnictwo wojskowe podjęło się tego przedsięwzięcia, a nie wydawnictwa ekonomiczne czy techniczne bardziej przecież zbliżone swoim charakterem do omawianej tematyki. Wydaje się, że brak zainteresowania ze strony tych wydawnictw jest też w jakimś stopniu przyczynkiem do zbyt powolnego tempa wprowadzania zarządzania przez jakość w przemyśle polskim. Choć z drugiej strony problematyka jakości nie jest obca wojsku. Przecież pierwsze systemy jakości np. w Stanach Zjednoczonych rodziły się w zakładach przemysłu zbrojeniowego.

Jerzy Kowalczyk

P.S. Jak się dowiadujemy, nakład tej serii rozchodzi się dość szybko, w myśl zasady — kto pierwszy ten szybciej korzysta.

stawiane w zarządzaniu jakością, etapy jego wdrażania i rozwoju, w powiązaniu z barierami, jakie występują w trakcie doskonalenia jakości. Na drodze tej należy wspiąć się na filarach jakości (TQM, satysfakcja klienta, ciągłe usprawnienia, ciągła ocena wykonania, całkowite zaangażowanie). W dalszej części tomu znajduje się interesująca konfrontacja głównych tez reprezentowanych przez „Guru” nowoczesnego zarządzania jakością (J. M. Jurana, W. E. Dminga, K. Ishikawy), a dotyczących doboru celów jakościowych, polityki jakości, pracy zespołów pracowniczych, stosowania metod i technik, roli SPC itp. w kształtowaniu jakości organizacji.

Szczególną uwagę budzi w pierwszym tomie fragment dotyczący zarządzania jakością w sektorze usługowym, co jest wyrazem coraz częstszych praktyk adaptowania nowoczesnego podejścia do jakości z sektora produkcyjnego. W pierwszym tomie ukazana jest także wysoka ranga, jaką się przypisuje aktywnemu włączeniu klienta w szeroko rozumiany proces produkcyjny, czy proces kreowania usługi. W tomie tym omówiono również rolę, jaką spełniają normy w kształtowaniu jakości. Rozdział dotyczący rozwoju jakości, stanowi swoiste podsumowanie tego tomu; autorzy powracają w nim do Japonii, gdzie narodziła się koncepcja TQM. Rozdział ten poświęcony jest rozważaniom dotyczącym ewolucji koncepcji Total Quality Management w różnych krajach świata.

Tom drugi poświęcony jest rozwiązaniom praktycznym, które mogą stanowić ilustrację funkcjonowania w praktyce, opisanych w pierwszej części mechanizmów. Zawarto w nim doświadczenia przedsiębiorstw przodujących w zakresie jakości. Już ich dobór jest interesujący z tego względu, że przykłady dotyczą zarówno sektora produkcyjnego (i to przemysłów tradycyjnych i nowoczesnych) jak i szeroko rozumianej sfery usług. Studia przypadków opisują doświadczenia takich firm, jak Ford, 3M, IBM, Digital Equipment, Catterpillar, Xerox — potentatów produkcyjnych a także znanych podmiotów świadczących usługi, np.: Hilton International, Federal Express, American Express. Z jednej strony omówione „studia przypadków” obrazowo i wielowątkowo nakreślają klimat, strategię realizowaną w danym przedsiębiorstwie, z drugiej natomiast „notki przypadków” przedstawiają selektywnie, wybiórczo rozwiązania konkretnych problemów. Autorzy nie ustrzegli się „propagandy sukcesu”, wykazując tylko pozytywne efekty wykorzystania metod i narzędzi TQM. Tak właśnie jest np. w przypadku IBM, bowiem opisywane w pracy sukcesy produkcyjne i handlowe związane z procesorem AS 400 i dyskiem DASC w rzeczywistości miały charakter połowiczny, ponieważ niosły ze sobą równocześnie poważne problemy dla korporacji zmuszonej do masowych zwolnień i ograniczenia produkcji.

Niewątpliwym walorem treści zawartych w drugim tomie, pomimo przytoczonej wcześniej uwagi krytycznej, jest ukazanie powszechności i różnorodności technik i narzędzi w metodach zarządzania jakością, ukazanie mechanizmów ich doboru i efektywności stosowania. Prezentacja doświadczeń wyłącznie renomowanych przedsiębiorstw jest zapewne przedsięwzięciem interesującym; jednak szkoda, że autorzy nie starali się przedstawić przykładów dotyczących działalności organizacji mniej znanych i

mniejszych o znacznie uboższych doświadczeniach związanych z zapewnieniem jakości. Takie podejście byłoby bardziej przekonujące dla czytelników z państw, gdzie dopiero rodzi się nowoczesna kultura jakości.

Swoistym podsumowaniem drugiego tomu są „Międzynarodowe studia jakości” — część kompleksowego raportu, poświęconego zbiorczej analizie branż przemysłowych i usługowych. W omawianej części umieszczono analizy przemysłu komputerowego i samochodowego, sporządzone w oparciu o badania 500 firm z czterech najbardziej uprzemysłowionych państw — Kanady, Japonii, Niemiec i USA. Opracowania dotyczą przede wszystkim dwóch obszarów, a mianowicie organizacji działalności oraz czynnika ludzkiego w zarządzaniu jakością.

Rezultaty analizy przedstawione w syntetycznej formie dotyczą celów jakościowych, stawianych przez przedsiębiorców w poszczególnych państwach, metod aktywizacji zespołów pracowniczych — działalności kół jakości, organizacji ich pracy, liczebności, kompetencji. W tej części omówione zostały między innymi również techniki wykorzystywane w zarządzaniu i narzędzia sterowania jakością.

Tytuł tomu trzeciego „Twój przewodnik do procesu ciągłej poprawy” wyraźnie sugeruje jego przeznaczenie. Treści zawarte w tym tomie powinny być pomocne, dla wszystkich, którzy przekonani o celowości zarządzania przez jakość, chcą wykorzystać tę strategię w swojej organizacji. Materiał tego tomu można potraktować jako zbiór ogólnych wskazań, bowiem dotyczą między innymi zmian struktur organizacyjnych w celu dostosowania ich do nowoczesnego systemu zarządzania, zdobywania informacji, do postępu w dziedzinie jakości. Propozycje i wnioski zawarte w tej części pracy mogą być użyteczne na każdym etapie rozwoju zapewnienia jakości w organizacji. Tym bardziej wartościowe są to uwagi, bowiem z jednej strony przekazują je menedżerowie odpowiedzialni za zapewnienie jakości w swoim przedsiębiorstwie, a z drugiej — konsultanci. Konsultanci nakreślają modelową strategię kształtowania jakości, zasadnicze kroki zarządzania przez jakość, jakie należy przedsięwziąć w organizacji; menedżerowie natomiast wzbogacają te rozważania o omówienie barier i trudności, na jakie natrafiają w trakcie wdrażania TQM.

Rozważania te mogą być również użyteczne dla organizacji o orientacji produktowej, kontrolujących tylko jakość swoich wyrobów finalnych. Ukazują one mianowicie ewolucję, jakiej musi ulec ich strategia kształtowania zaspokojenia potrzeb klienta. Autorzy tej części pracy wskazują również na sprawdzone strategie rozwoju przedsiębiorstwa, jak na przykład *benchmarking*, czy też zupełnie nowe narzędzia analizy problemów związanych z jakością.

Z pewnością, pomimo kilku uwag krytycznych, „The Total Quality Portfolio” jest bardzo wartościową pozycją. Do szczególnych zalet tej pracy zaliczyć należy aktualność i kompleksowość w przedstawianiu treści dotyczących zarządzania jakością, bogatą ilustrację i bogaty materiał empiryczny.

Jacek Łuczak

Zgromadzenie Klubu Polskie Forum ISO 9000

17 i 18 marca br. obradowało w Popowie IV Walne Zgromadzenie Klubu „Polskie Forum ISO 9000”. Klub ten powstał w 1991 roku przy ówczesnym Centralnym Biurze Jakości Wyrobów i działa obecnie przy Polskim Centrum Badań i Certyfikacji. Klub stanowi płaszczyznę współpracy oraz wymiany doświadczeń jednostek organizacyjnych w zakresie opracowywania i wdrażania systemów zapewnienia jakości zgodnych z normami EN 9000.

Prowadząca obrady dr inż. Elżbieta Krotkiewska-Skoczylas przedstawiła sprawozdanie z działalności w roku 1993, informując

zarazem o rozwoju organizacji, która w styczniu '93 liczyła 107 członków rzeczywistych i 34 wspierających, a w marcu '94 odpowiednio 209 i 47.

Działalność koncentrowała się w komisjach problemowych, które stanowią grupy robocze i opiniodawcze dla zarządu klubu i mają na celu opracowywanie konkretnych zadań. Są to: Komisja Wdrażania Systemu Jakości według ISO 9000, Komisja Audytu i Certyfikacji, Komisja Szkoleniowa. Działają też sekcje branżowe, które grupują członków klubu o podobnej specjalizacji zawodowej lub o podo-