

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA NR 1**

MARIAN GOŁĘBIEWSKI

**TEORETYCZNE ASPEKTY DOSKONALENIA JAKOŚCI
W ORGANIZACJI**

Idea doskonalenia jakości (ang. *quality improvement*) pojawiła się już w VI wieku p.n.e. za sprawą chińskiego filozofa Lao Tsu (Laozi). W swoich rozważaniach potraktował on jakość jako doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz trzeba do niej uporczywie zdążać¹. Według Lao Tsu, jakość to ciągłe doskonalenie.

W tym samym nurcie dociekań mieściły się rozważania greckiego filozofa Platona (427–347 p.n.e.). Zdefiniował on jakość (gr. *poiotes*) jako pewien stopień doskonałości.

W Japonii współcześnie jakość kojarzy się potocznie „ze wszystkim, co można poprawić”². W takim pojmowaniu jakość produktu nie spełnia oczekiwań klienta, należy do tego dążyć przez ciągłe udoskonalanie. To ujęcie jakości wywodzi się z filozofii ciągłego doskonalenia – Kaizen. Nazwa ta pochodzi od japońskich słów *kai* (zmiana) oraz *zen* (dobry). Na Kaizen są oparte skuteczne metody doskonalenia procesów zarządzania. W praktyce wdrożeń jest to zbiór „twardych” i skutecznych narzędzi wprowadzania i utrzymania zmian w procesach i zasobach organizacji. Jest to praktyka biznesu, której podstawową zasadą

¹ Por. L. Wasilewski: *Podstawy zarządzania jakością*. Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmńskiego, Warszawa 1998, s. 22.

² *Ibidem*. L. Wasilewski przytacza to określenie za M. Imai, autorem książki *Kaizen – the Key to Japan's Competitive Success*. Random House Business Division, New York 1986.

jest ciągle zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu³.

Z Kaizen z kolei wywodzi się ciągły proces ulepszania (ang. *continuous improvement process*) – stopniowy, nigdy niekończący się ciąg wielu zmian, których najczęściej nie da się przeprowadzić indywidualnie. Sukces jest bowiem dziełem zespołu, a nie jednostki⁴.

Konieczność doskonalenia jakości była uświadamiana i dostrzegana w XX wieku przez autorytety w dziedzinie jakości. Byli nimi niewątpliwie William Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Philip Bernard Crosby, Genichi Taguchi.

W.E. Deming, formułując swoje poglądy na jakość w słynnych czternastu tezach, nazywanych również zasadami Deminga, w dwóch z nich (tezy 1 i 5) zalecał kierownictwu przedsiębiorstw stwarzanie warunków do ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług, a także nieustanne wspieranie wszelkich działań, zmierzających do ciągłego doskonalenia wszystkich elementów systemu wytwarzania, co prowadzi do poprawy poziomu jakości, wzrostu produktywności i obniżki kosztów⁵.

J.M. Juran, autor tak zwanej trylogii jakości, wychodząc z założenia, że nie ma doskonalenia jakości w sensie ogólnym, jest to bowiem proces postępujący z każdym cyklem produkcyjnym i kolejnym projektem, uznawał nieodzowność działania sekwencyjnego, które powinno obejmować:

- a) planowanie jakości jako proces umożliwiający osiągnięcie celów jakościowych zgodnie z określonymi warunkami operacyjnymi;
- b) kontrolę jakości zgodnie z planem jakościowym przy optymalnej efektywności i uwzględnieniem działań korygujących;
- c) doskonalenie jakości zmierzające do prowadzenia działalności na poziomie przewyższającym planowane wyniki⁶.

³ www.pl.kaizen.com.

⁴ Por. H.H. Steinbeck: *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 9.

⁵ Por. M. Urbaniak: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2004, s. 36; A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa–Poznań 1998, s. 93.

⁶ Por. M. Jedliński: *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*. Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, s. 37.

W planowaniu jakości proponował następujące działania:

- określenie celów jakości,
- wyspecyfikowanie planów osiągnięcia celów jakości,
- identyfikowanie zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów,
- przełożenie celów na jakość,
- połączenie poprzednich działań w planie jakości⁷.

Kontrola jakości powinna obejmować:

- ocenę funkcjonowania dotychczasowego systemu,
- porównanie funkcjonowania z ustanowionymi celami,
- podjęcie działań w przypadku występowania różnic⁸.

Konieczne jest zatem ciągle doskonalenie jakości przez:

- redukcję strat,
- doskonalenie zaopatrzenia,
- wzmocnienie satysfakcji pracowników,
- stawanie się bardziej zyskowym,
- zapewnienie większej satysfakcji klienta⁹.

Doskonalenie jakości przejawia się wprost w większości spośród dziesięciu kroków postępowania, w swoistej mapie drogowej planowania jakości opracowanej przez J.M. Jurana. Kroki te są następujące:

- 1) uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości zawierające przywództwo;
- 2) ustalenie celów ciągłego doskonalenia jakości we wszystkich działaniach;
- 3) stworzenie organizacji, która pomoże w realizacji tych celów;
- 4) przeszkolenie wszystkich pracowników, aby zrozumieli swoją rolę w doskonaleniu jakości;
- 5) przydzielenie zadań problemowych grupom projektowym;
- 6) informowanie o przebiegu prac, potwierdzające, że postęp jest monitorowany;
- 7) wykazanie, że współpraca grupowa przynosi doskonalenie jakości;
- 8) ogłoszenie wyników postępu i efektów współpracy;
- 9) odnotowanie sukcesów dzięki mierzeniu wszystkich procesów;

⁷ Por. *ibidem*.

⁸ *Ibidem*, s. 39.

⁹ Por. *ibidem*.

- 10) włączenie usprawnień do funkcjonujących systemów i procesów przedsiębiorstwa¹⁰.

Ph.B. Crosby, nie przez wszystkich uznawany za wybitnego eksperta w sprawach jakości – jego osiągnięcia wielokrotnie negował W.E. Deming – sformułował 14 etapów programu doskonalenia jakości:

- 1) określenie zaangażowania zarządu w kwestię jakości;
- 2) powołanie zespołów doskonalenia jakości;
- 3) wprowadzenie kryteriów jakościowych;
- 4) określenie kosztu jakości;
- 5) zwiększenie świadomości jakości i osobistej troski wszystkich pracowników o reputację firmy;
- 6) podjęcie działań naprawczych w stosunku do niedociągnięć w zakresie świadomości jakości na stanowiskach pracy;
- 7) zaprogramowanie produkcji wolnej od usterek;
- 8) przeszkolenie kierowników, aby aktywnie uczestniczyli w procesie doskonalenia jakości;
- 9) ogłoszenie momentu, od którego będzie obowiązywać zasada „żadnych usterek”;
- 10) określenie celów i zachęcenie pracowników do samodoskonalenia;
- 11) zachęcenie pracowników, by informowali kierownictwo o trudnościach, jakie napotykają przy realizacji celów;
- 12) docenianie i nagradzanie pracowników;
- 13) powołanie rad do spraw jakości, które regularnie dostarczają informacji;
- 14) powtórzenie wszystkiego od początku, aby zaznaczyć, że programy jakościowe nigdy się nie kończą¹¹.

G. Taguchi jest autorem metody zarządzania jakością, nazywaną metodą Taguchi, która może być z powodzeniem stosowana zarówno do optymalizacji nowego produktu lub procesu, jak i doskonalenia już istniejących. Jej zastosowanie we wczesnych fazach rozwoju wyrobu jest efektywniejsze. Metoda ta rozszerza działania związane z doskonaleniem jakości produktu przez objęcie nią projektowania procesu. Poprawa poziomu jakości przy optymalnych kosz-

¹⁰ Por. *ibidem*, s. 36.

¹¹ Por. S. Wawak: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 34–35.

tach powinna następować już w fazie projektowania i planowania produkcji. Należy rozpocząć od zaprojektowania wyrobu odpornego na zakłócenia, a więc nie na skutki, lecz przyczyny błędów, a następnie zaprojektować proces¹². Sterowanie jakością (ang. *quality control*) odbywa się wówczas *off-line* w przeciwieństwie do sterowania podczas produkcji, gdy przebiega ono *on-line*¹³. Wśród siedmiu aspektów sterowana jakością *off-line* wyróżnia się dwa dotyczące doskonalenia jakości:

- a) ciągłe doskonalenie jakości i redukcja kosztów są niezbędne do osiągnięcia sprawności przez każdą organizację;
- b) doskonalenie jakości wymaga nigdy niekończącej się redukcji zmian w produkcie lub/i procesie¹⁴.

Potrzeba ciągłego doskonalenia jest konstytutywną regułą rodziny norm ISO 9000 i odnosi się do systemów zarządzania jakością w każdej organizacji, a więc między innymi w przedsiębiorstwie, instytucji, korporacji. Odnosi się zatem do funkcjonujących systemów, podsystemów i elementów współczesnego przedsiębiorstwa, w tym także do jakości, jednej z najważniejszych dla oceny jego funkcjonowania kategorii ekonomicznych. Znalazło to odzwierciedlenie w zapisach zawartych w normie PN-EN ISO 9000, ustanowionej w 2001 roku. Zapisano w niej, że:

- a) doskonalenie jakości to „część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości”¹⁵;
- b) jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością, które mogą być wykorzystywane przez kierownictwo do poprawy funkcjonowania organizacji, jest ciągłe doskonalenie o treści: „zaleca się, aby ciągłe doskonalenie stanowiło stały cel organizacji”¹⁶;
- c) ciągłe doskonalenie to „powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań”¹⁷.

¹² *Ibidem*, s. 134.

¹³ Por. M. Jedliński: *op.cit.*, s. 47.

¹⁴ *Ibidem*, s. 48.

¹⁵ PN-EN ISO 9000. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. PKN, Warszawa 2001, s. 29.

¹⁶ *Ibidem*, s. 9.

¹⁷ *Ibidem*, s. 31.

W ósmym rozdziale normy PN-EN ISO 9001 zapisano, że organizacja powinna:

- a) „zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do (...) ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością¹⁸;
- b) ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania jakością przez wykorzystanie polityki jakości, celów jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania¹⁹.

Doskonalenie funkcjonowania organizacji, a także zadowolenie klientów i innych zainteresowanych stron jest celem normy PN-EN ISO 9004²⁰. Zastosowanie strategii przedstawionej w normie ma prowadzić do doskonalenia systemu zarządzania jakością, co z kolei jest motorem doskonalenia wyników działalności całej organizacji. Norma

- zawiera wytyczne do doskonalenia zarówno systemu zarządzania jakością, jak i całej organizacji,
- skupia się na doskonaleniu wszystkich procesów w organizacji,
- dotyczy doskonalenia zarówno skuteczności jak i efektywności,
- ma na celu osiągnięcie zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron,
- wychodzi ponad wymagania ISO 9001 w kierunku doskonałości organizacji,
- podaje wytyczne do samooceny organizacji (załącznik A),
- podaje wytyczne do ciągłego doskonalenia organizacji (załącznik B)²¹.

Ogólnie można stwierdzić, że w znowelizowanej w 2000 roku rodzinie norm ISO 9000 wprowadzono wymóg ciągłej racjonalizacji i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością²². Chodzi w nich głównie o doskonalenie

¹⁸ PN-EN ISO 9001. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. PKN, Warszawa 2001, s. 41.

¹⁹ Por. *ibidem*, s. 43.

²⁰ PN-EN ISO 9004. *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*. PKN, Warszawa 2001.

²¹ Por. www.pkn.pl. *Normy z rodziny ISO 9000*.

²² A. Jazdon: *Doskonalenie zarządzania jakością*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 44.

jakości, której efektem ma być z jednej strony spełnienie wymagań i oczekiwań klienta, a z drugiej poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Doskonalenie można rozumieć jako zespół przedsięwzięć podejmowanych w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno przez organizację, jak i jej klientów. Może ono dotyczyć doskonalenia działań i produktów. Jego racjonalne reguły powinny uwzględniać to, że:

- proces doskonalenia wpisuje się w cykl Deminga²³,
- doskonalenie jest ciągiem działań prowadzących do rozwiązywania zauważonych i przewidywanych problemów,
- proces doskonalenia musi być mierzony,
- organizacja powinna przyjąć własną, najbardziej jej odpowiadającą dynamikę (tempo) doskonalenia²⁴.

Osiągnięcie stanu ciągłego doskonalenia powinno być strategicznym celem organizacji, a efektem – doskonalenie działalności oraz korzyści dla zainteresowanych stron²⁵. Wymóg ciągłego doskonalenia jakości odnosi się wspólnie do wszystkich organizacji, nawet do przedsiębiorstw będących liderami na rynku w danym sektorze. Nieulepszanie oferowanych produktów, niezastępowanie ich nowymi, lepiej zaspokajającymi rosnące oczekiwania klientów będzie prowadziło do degradacji takiego podmiotu, a w skrajnym przypadku do jego zniknięcia z rynku. Utrwalenie pozycji lidera rynkowego jest uwarunkowane nieustannym doskonaleniem wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji i każdego wytwarzanego przez nią produktu przy efektywnym udziale wszystkich zatrudnionych w niej pracowników.

²³ Cykl Deminga, określany jako cykl PDCA (ang. *Plan – Do – Check – Act* lub koło Deminga), to koncepcja W.E. Deminga, zawierająca chronologicznie uporządkowane działania następujące jeden po drugim i powtarzające się w cyklu: planowanie – wykonanie – sprawdzenie – reagowanie. Por. http://pl.wikipedia.org/wiki/Kolo_Deminga.

²⁴ W. Mantura: *Zarządzanie jakością z przykładami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 112.

²⁵ Por. M. Urbaniak: *op.cit.*, s. 179.

**THEORITICAL ASPECTS OF QUALITY IMPROVEMENT
IN AN ORGANIZATION**

Summary

The article presents different concepts of quality improvement from ancient times – Lao Tsu (Laozi), Plato – till the present – W.E. Deming, J.M. Juran, Ph.B. Crosby, G. Taguchi. It also refers to the concept of continuous improvement – *Kaizen*. This issue has also been presented in view of the family ISO 9000:2000.

Translated by Marian Gołębiowski