

EWOLUCJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Spis treści

Wstęp.....	2
1. Systemy zarządzania jakością- zakres pojęciowy	3
2. Rys historyczny rozwoju kompleksowego zarządzania jakością.....	6
3. Geneza i ewolucja systemów zarządzania jakością	12
Zakończenie	22
Bibliografia.....	23

Wstęp

Zmiany w gospodarce, jakie zaszły w ostatnich latach, sprawiły, że jakość produktów i usług stała się bardzo istotnym kryterium decydującym o sukcesie przedsiębiorstw na rynku. Błędna identyfikacja źródeł problemów z niedostateczną jakością oraz brak odpowiedniej wiedzy wśród kadr zarządzających spowodował, że wiele firm podejmujących próby na rzecz uzyskiwania lepszych efektów pracy nie osiągnęło zakładanych celów lub wręcz przestało istnieć.

Aby uniknąć takich problemów w przyszłości, trzeba postawić z jednej strony na pogłębianie znajomości teoretycznych podstaw doskonalenia organizacji, a z drugiej na zastosowanie praktycznych i sprawdzonych metod.

Zasady kompleksowego zarządzania jakością, określanego skrótem TQM od swej angielskiej nazwy, potwierdziły, że cieszą się wielkim zainteresowaniem ze strony poszczególnych osób, grup ludzi i organizacji. Wiele firm odkryło związek między jakością a produktywnością. Obecnie istotnym dla firm stało się rozwinięcie własnych strategii jakości przez wykorzystanie zasad TQM.

Jest oczywiste, że we współczesnym zmiennym otoczeniu świata biznesu główną rolę w radzeniu sobie z procesem zmian odgrywa edukacja. Pojawiła się więc obecnie rzeczywista potrzeba włączenia zasad TQM do wszystkich form edukacji oraz jeszcze pilniejsza konieczność kształcenia specjalistów w tej dziedzinie i propagowania nowych idei.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie etapów ewolucji systemów zarządzania jakością. Praca została napisana w oparciu o literaturę fachową oraz artykuły prasowe.

1. Systemy zarządzania jakością - zakres pojęciowy

Jakość jest ważnym zagadnieniem we współczesnym konkurencyjnym świecie. Często jakość przedstawia się jako pojęcie względne, które może mieć inne znaczenie dla różnych ludzi. Czasem ludzie wyobrażają sobie, że jakość ma znaczenie bezwzględne i dla nich jakość jest odpowiednikiem piękna czy delikatności. Według nich jakość można porównywać z pewnymi bezwzględnymi charakterystykami, a wyroby lub usługi muszą osiągnąć ustalony standard, by uzyskać miano produktów jakościowych. Jakość jako ważny element międzynarodowej konkurencji coraz częściej decyduje o sukcesie firmy¹.

Jest wiele definicji jakości. Na przykład Garvin podał przyczyny, dla których jakość może mieć różne znaczenia w różnych kontekstach. Zaproponował on pięć współistniejących definicji:

1. bezwzględna (doskonałość);
2. zorientowana na wyrób (pewna liczba pożądanых cech);
3. zorientowana na użytkownika (przydatność do użytkowania);
4. zorientowana na wytwarzanie (zgodność z wymaganiami);
5. zorientowana cenowo (satysfakcja stosownie do ceny).

Według Gandna w miarę jak wyrób przechodzi z fazy badań rynkowych do fazy projektowania trzeba zmieniać podejścia - od zorientowanego na użytkownika do zorientowanego na wyrób. Następnie, gdy wyrób przechodzi z fazy projektowania do fazy produkcji, należy podejście zorientowane na wyrób zmienić na zorientowane na wytwarzanie. W ten sposób definicje jakości mogą zmieniać się zależnie od podejścia i mogą współistnieć obok siebie. Garvin wyrażał również pogląd, że definicje jakości mogą być różne w różnych przemysłach.

Według niektórych autorów, definicje „jakości jako zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia ludzkich oczekiwań” oraz „ludzkich oczekiwań” są złożone i nie zawsze mogą być spełnione w szczególny sposób. Użytkownicy produktów osobiście oceniają jakość. Na każdy przypadek oceny będzie wpływać tyle aspektów stosowania wyrobu, ile wynika z

¹ H.H. Steinbeck, Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością, Placet, Warszawa 1998, s. 11

wielokrotnie zróżnicowanych oczekiwań, a następnie dojdą zróżnicowania, wynikające z subiektywnych preferencji przywiązywanych przez poszczególnych użytkowników.

W ostatnich latach Harvey i Green, podobnie jak Garvin, zaproponowali pięć oddzielnych, powiązanych z sobą definicji jakości. Są to definicje:

1. oparta na wyjątkach,
2. perfekcji,
3. dostosowania do przeznaczenia,
4. wartości stosownie do ceny,
5. transformacyjna.

W ostatnich latach słowo „system” w TQM zaczęło się ściśle kojarzyć z dokumentowaniem wewnętrznych procesów organizacji, wykonywanych powtarzalnie, z myślą o pozyskaniu certyfikatu zewnętrznego, wydanego przez organ potwierdzający. Chodzi nam o takie systemy jak ISO 9000 czy BS 5750. Lecz słowo system ma inne, szersze znaczenie, które zyskało sobie uznanie w toku rozwoju TQM. Zarządzanie zgodne z zasadami TQM uznawane jest jako najwyższy stopień wtajemniczenia w poprawę jakości².

Kanji i współpracownicy wysunęli myśl, że początki systemowego podejścia można wyśledzić z analogii zachodzącej pomiędzy człowiekiem a społeczeństwem. Początkowe wykorzystanie pojęcia systemu w antropologii społecznej zostało później rozwinięte w socjologii przez takich autorów, jak Talcott Parsons, zanim pojawiło się w literaturze zarządzania. W najbardziej ogólnej postaci system można przedstawić jako: wkład początkowy - wkład w trakcie - wynik końcowy (transformacja)

Ważne jest, by pamiętać, że podejście systemowe zawiera szereg założeń, które są nierozdzielnie związane z konkretnym modelem. Stąd wskazanie: stosuj model, zaakceptuj założenia. Założenia można sformułować następująco:

- pewna liczba ściśle lub słabiej powiązanych elementów, z których każdy uczestniczy w utrzymaniu całego systemu,
- synergia w całym systemie jest wyższa od sumy elementów składowych,
- granice, które wyznaczają system, które mogą być otwarte, częściowo otwarte lub zamknięte względem relacji systemu z jego otoczeniem,
- podsystemy, zawierające wzajemne relacje pomiędzy elementami a całym systemem i które same w sobie mają cechy systemu,

² P. Rogala., TQM – rzeczywistość czy fikcja, „Problemy Jakości”, nr 5/2002

- przepływ procesu w systemie,
- sprzężenia zwrotne, które służą utrzymaniu systemu w stanie dynamicznej równowagi względem otoczenia³.

Niektóre pojęcia zastosowane w tym modelu wymagają wyjaśnień.

Wizja: odnosi się do przyszłego pożądanego stanu, do sytuacji, której się oczekuje, na rzecz której zaangażowana jest organizacja i jej personel. Wyznacza ona centralny kierunek, wokół którego można koordynować procesy zarządzania, jak planowanie, kierowanie, organizowanie i kontrolowanie. Jej przyjęcie służy określeniu celów codziennych przedsięwzięć i działań na wszystkich szczeblach organizacyjnych i w przekroju wszystkich służb organizacji.

Misja: przedstawia wiele oświadczeń dotyczących konkretnych celów, związanych z wizją. Realizacja wszystkich konkretnych celów zapewni osiągnięcie przyszłego, pożądanego stanu, którym jest wizja.

Strategia: ustala sekwencje i dodatkową specyfikę oświadczeń o misji w celu pokazania zestawu celów, które organizacja zobowiązuje się osiągnąć.

Wartości: służą jako źródło jedności i spójności członków organizacji, a także zapewnieniu zgodności działań organizacji z wymaganiami i oczekiwaniami zewnętrznych klientów. Bez tej zgodności żadna organizacja nie może oczekiwać, że osiągnie sprawność, wydajność i rentowność, zapewniające przetrwanie w długim okresie.

Kluczowe tezy. są to tezy, które należy przedstawić w dążeniu do jakości, wymaganej przez klientów, by sprostać ich potrzebom i oczekiwaniom.

Zrozumienie systemu jakości zależy od zrozumienia dwóch obszarów pojęć: po pierwsze, czym jest TQM, a po drugie, czym ogólnie jest system.

Deming w swych ostatnich pracach usilnie namawiał do koncepcji „gruntownej” wiedzy, która upowszechniała wizję pojęcia systemu. W 1991 r. Senge postulował rozwój organizacji uczącej się. Według niego systemowe myślenie odgrywa bardzo ważną rolę w tworzeniu uczącej się organizacji. W tym przypadku system jest siecią powiązanych czynników, pracujących łącznie na rzecz osiągnięcia celów systemu.

W powszechnej opinii organizacja jest systemem, którego celem jest kreowanie działań tworzących wartość dodatkową zarówno dla wewnętrznych, jak i dla zewnętrznych odbiorców. Czasem łańcuchy jakości stosuje się do określenia granic systemu lokalnego

³ P. Rogala., TQM – rzeczywistość czy fikcja, „Problemy Jakości”, nr 5/2002

(podsystemu), lecz można zauważyć, że system lokalny jest tylko częścią większego systemu, składającego się z klientów, dostawców, konkurentów i innych składowych rynku i społeczeństwa. Aby osiągnąć sukces, trzeba więc rozumieć zarówno system lokalny, jak i system dużo szerszy. Senge omówił pewną liczbę systemów, zamierzając pomóc Czytelnikom w zrozumieniu złożoności systemu istniejącego w realnym życiu. Według Senge rozwój organizacji uczącej się wymaga nie tylko ludzkiego mistrzostwa, pracy zespołowej, wspólnej wizji i budowy reputacji, lecz również systemowego myślenia.

Myślenie systemowe stanowi równie ważny aspekt „gruntownej” wiedzy, która z kolei obejmuje teorię wiedzy, teorię psychologii i umiejętności z zakresu statystyki. Warto przy tym zaznaczyć, że wola zmian wyrażać się musi również u kierownictwa firmy⁴.

Podsumowując, system jakości możemy postrzegać jako system, dostarczający działaniom wysoką jakość, obejmujący filozofię, zasady i pojęcia TQM, który tworzy wartość dodaną w każdym aspekcie organizacji.

2. Rys historyczny rozwoju kompleksowego zarządzania jakością

Historyczny rozwój kompleksowego zarządzania jakością przebiegał w czterech stadiach. Można je następująco sklasyfikować⁵:

1. inspekcja jakości,
2. kontrola jakości,
3. zapewnienie jakości,
4. kompleksowe zarządzanie jakością.

Jakość była widoczna w działalności ludzkiej odkąd sięgamy pamięcią. Jednak pierwsze stadium rozwoju można zauważyć dopiero od 1910 r., gdy pierwsze modele „T” samochodu Ford Motor Company zjechały z taśmy produkcyjnej. Firma zaczęła zatrudniać zespoły inspektorów, którzy sprawdzali produkt i porównywali z prototypem. Stosowano tę procedurę we wszystkich fazach wytwarzania, tj. w procesach produkcyjnych, zaopatrzeniu itp. Celem inspekcji było oddzielenie wyrobów o niskiej jakości, wykrytych przez

⁴ E. Skrzypek, Jakość i efektywność, UMCS, Lublin 2000, s. 93

⁵ J. Baginski (red.), Menedżer jakości, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 177

inspektorów, od wyrobów o zaakceptowanej jakości, a następnie ich wycofanie, naprawienie lub sprzedanie po niższej cenie.

Wraz z rozwojem przemysłu pojawiło się drugie stadium rozwoju zarządzania jakością. Jakość poddano kontroli poprzez nadzór nad umiejętnościami pracowników, przez wymagania ustalone na piśmie, przez pomiary i standaryzację. Podczas drugiej wojny światowej systemy wytwarzania stały się złożone i zaczęto sprawdzać jakość angażując raczej inspektorów niż samych robotników. Wówczas rozwinięto statystyczną kontrolę jakości poprzez inspekcję jako działalność poprodukcyjną, której celem było oddzielenie wadliwych produktów od produktów o dobrej jakości. Rozwój kart kontrolnych i procedur odbiorczych wprowadzonych przez Shewharta i Dodge'a-Romiga w latach 1924-1931 przyczynił się do dłuższego trwania tego rodzaju inspekcji. W tym stadium Shewhart wprowadził myśl, że kontrola jakości może pomóc w rozdzieleniu dwóch rodzajów zmienności w procesie - produkcji pierwszej, wywoływanej przez splot przyczyn losowych, i drugiej, wynikającej z przyczyn specjalnych lub z przyczyn dających się wyodrębnić. Sugerował on również, że można sprawić, że proces będzie przebiegał w sposób przewidywalny dzięki oddzieleniu zmienności, wywoływanej przyczynami specjalnymi. Następnie zaprojektował karty kontrolne do monitorowania zmienności procesu, by można było podejmować decyzje, kiedy należy korygować proces.

Głównymi metodami, które służą spełnianiu potrzeb klientów, pozostają inspekcja i kontrola jakości, co wymaga zwiększenia kontroli nad procesami i zmniejszenia pojawiającej się niezgodności.

Trzecie stadium w rozwoju zarządzania jakością, tj. zapewnienie jakości, zawiera w sobie wszystkie stadia poprzednie, dla uzyskania odpowiedniej pewności, że wyroby i usługi spełniają potrzeby klientów. Wprowadzono jednak również inne rozwiązania, np. związane księgi jakości czy stosowanie analizy kosztów jakości, rozwinięto kontrolę nad procesami oraz wprowadzono audyty systemu. Wszystko to służyło przejściu od kontroli jakości do epoki zapewnienia jakości. W tym stadium zaczęto kłaść nacisk na przeprowadzenie zamiany działań: z wykrywających niską jakość na zapobiegawcze.

Tabela 1 Cechy poszczególnych stadiów rozwoju TQM

Stadium	Cechy
QI (1910) – inspekcja jakości	Odzyskiwanie Sortowanie Działania korygujące Identyfikacja źródeł niezgodności
QC (1924) – kontrola jakości	Księga jakości Dane o działalności Samokontrola Badania wyrobów Planowanie jakości Stosowanie statystyki Kontrola dokumentacji
QA (1950) – zapewnienie jakości	Certyfikaty III strony Audyty systemu Planowanie jakości Księgi jakości Analiza kosztów jakości Kontrola nad procesami Analiza postaci i skutków uszkodzeń (FMEA) Operacje pozaprodukcyjne
TQM (1980) – kompleksowe zarządzanie jakością	Zogniskowana wizja Ciągłe doskonalenie Wewnętrzni klienci Miary działalności Zapobieganie Stosowanie w przekroju całej firmy Zniesienie barier między działami Przywództwo w kierowaniu

Źródło- E. Łukaszczyk- Haslik, P. Suliga, Zarządzanie jakością, program wspierania biznesu II, projekt SME-FIT, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2004

Poziom czwarty, kompleksowe zarządzanie jakością, obejmuje opanowanie i wdrożenie zasad i pojęć zarządzania jakością we wszystkich aspektach działalności gospodarczej. TQM wymaga stosowania zasad zarządzania na każdym szczeblu, w każdej fazie produkcji i w każdym dziale organizacji. Samą ideę kompleksowego zarządzania należy wzbogacić zastosowaniem nowoczesnych technik zarządzania jakością⁶. Proces zarządzania jakością powinien również przebiegać poza strukturą wewnętrzną organizacji w celu wypracowania ścisłej współpracy z dostawcami.

⁶ S. Wawak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Helion, Gliwice 2002, s. 9

Rozwój kompleksowego zarządzania jakością od 1980 r. do chwili obecnej zawdzięczamy pracom wielu ekspertów amerykańskich. Szczególny wkład w rozwój tego przedmiotu wnieśli dr Edwards Deming, dr Joseph Juran oraz Philip Crosby.

Według Deminga (1982) problemy organizacji tkwią w procesie zarządzania. Do znalezienia źródła problemu można posłużyć się metodami statystycznymi. Aby pomóc menedżerom w poprawie jakości ich organizacji, Deming zaproponował 14 następujących punktów⁷:

1. Stałość celów: należy stworzyć stabilność celów dla ciągłego doskonalenia wyrobów i usług.
2. Nowa filozofia: należy przyjąć nową filozofię. Znajdujemy się w nowej ekonomicznej erze, stworzonej w Japonii.
3. Należy zaprzestać polegać na inspekcji: trzeba usunąć potrzebę masowej inspekcji jako sposobu osiągnięcia jakości.
4. Należy odstąpić od „najtąszych przetargów” oraz zerwać z praktyką kierowania się w interesach wyłącznie poziomem cen.
5. Należy doskonalić każdy proces: doskonałe i zawsze każdy proces planowania, produkcji i obsługi.
6. Należy wprowadzić szkolenie w trakcie pracy: nowoczesne metody szkolenia dotyczące doskonalenia pracy.
7. Należy wprowadzić przywództwo oraz przyjąć i wprowadzić zasadę przywództwa, zorientowaną na pomaganie ludziom i urządzeniom w lepszym wykonywaniu pracy.
8. Należy usunąć strach: trzeba zachęcać do skutecznego dwustronnego komunikowania się oraz do innych sposobów likwidacji strachu w organizacji.
9. Należy usunąć bariery: likwidacja bariery pomiędzy działami i obszarami pracy załogi.
10. Należy wyeliminować upominanie
11. Należy wyeliminować liczbowe zadania: usunąć normy pracy, które przypisują liczbowe limity robotnikom oraz liczbowe zadania w zarządzaniu.
12. Trzeba pozwolić pracownikom na dumę zawodową: usunąć przeszkody ograniczające prawo robotników i personelu zarządzającego do odczuwania dumy z mistrzostwa.
13. Należy zachęcać do szkolenia: wprowadzić aktywne programy szkolenia i zachęcać wszystkich do samodoskonalenia.

⁷ Przewodnik ISO 9000. Materiały informacyjne na temat wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2004, s. 6

14. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa: należy wyraźnie określić ustawiczne zaangażowanie naczelnego kierownictwa w sprawy nieustannego doskonalenia jakości i produktywności.

Nieco wcześniej dr Joseph Juran (1980) w swych wykładach podkreślał znaczenie punktu widzenia klienta na dostosowanie wyroby do sposobu użytkowania tego wyrobu. Według Jurana wyrób może spełniać w pełni wszystkie wymagania klienta, a może być nieprzystosowany do przeznaczenia. Juran doradzał 10 następujących kroków poprawy jakości⁸:

1. Zbudować świadomość konieczności i możliwości doskonalenia.
2. Ustalić cele poprawy.
3. Zorganizować osiągnięcie celów (wprowadzić radę jakości, zidentyfikować problemy, wyselekcjonuj projekty powołaj zespoły, wyznaczyć osoby pomagające).
4. Wprowadzić szkolenie.
5. Przeprowadzić projekty, rozwiązujące problemy.
6. Dokumentować postęp.
7. Wyrażać uznanie.
8. Ogłaszać wyniki.
9. Utrzymywać oceny.
10. Utrzymywać rozkład, czyniąc roczne programy doskonalenia częścią formalnego systemu i procesów firmy.

Zarówno Deming, jak i Juran byli zwolennikami stosowania metod statystycznej kontroli nad procesami w celu zrozumienia kompleksowego zarządzania jakością.

Natomiast Crosby (1982) nie był skłonny do zaakceptowania jakości osiąganey metodami statystycznymi. Według niego jakość jest zgodnością z wymaganiami i można ją mierzyć tylko za pomocą kosztów niezgodności. Crosby proponuje cztery kanony i 14 kroków procesu usprawniania jakości. Czterema kanonami są:

1. Definicja jakości - zgodność z wymaganiami.
2. System jakości - zapobieganie.
3. Standard jakości - zero usterek.
4. Pomiar jakości - cena niezgodności.

⁸ J.R. Thompson, J. Koronacki, J. Nicekuła, Techniki zarządzania jakością, Exit, Warszawa 2005, s. 5

Czternaście kroków procesu doskonalenia jakości według Crosbiego można opisać następująco⁹:

1. Zaangażowanie kierownictwa: w celu jasnego określenia, po jakiej stronie jest kierownictwo, jeśli chodzi o jakość.
2. Zespół poprawy jakości: do prowadzenia procesu poprawy jakości.
3. Pomiary: w celu dostarczenia informacji o bieżących i potencjalnych problemach niezgodności w sposób, który pozwala stawiać cele.
4. Koszt jakości: w celu określenia składników kosztu jakości i wyjaśnienia jego przydatności jako narzędzia zarządzania.
5. Świadomość jakości: w celu wypracowania metody zwiększenia zaangażowania całego personelu na rzecz zgodności wyrobów i usług z wymaganiami i reputacją firmy pod względem jakości.
6. Działania korygujące: w celu dostarczenia systematycznej metody definitywnego rozwiązywania problemów wykrytych w trakcie wcześniejszych działań.
7. Zero usterek: w celu przeanalizowania kolejnych przedsięwzięć, które należy podjąć przy przygotowywaniu oficjalnego wprowadzenia dnia bez usterek.
8. Szkolenie pracowników: w celu określenia rodzajów szkolenia, potrzebnych wszystkim pracownikom do skutecznego wypełniania ich ról w procesie doskonalenia jakości.
9. Planowanie dnia bez usterek: w celu stworzenia przedsięwzięcia, które uświadomi całej załodze, w wyniku osobistych doświadczeń, że nastąpiła zmiana.
10. Ustalanie celów: aby przekształcić zobowiązania i zaangażowanie w działania, dzięki ośmieleniu osób do ustalania celów poprawy jakości dla siebie i swych grup.
11. Usuwanie przyczyn błędów: w celu dostarczenia poszczególnym pracownikom metody komunikowania się z kierownictwem w sytuacjach utrudniających pracownikom dotrzymanie swych zobowiązań co do poprawy jakości.
12. Uznanie: aby okazać uczestnikom, że docenia się ich wkład.
13. Rady jakości: organizowanie spotkań odpowiednich osób w celu regularnej wymiany informacji o zarządzaniu jakością.
14. Należy powtórzyć to wszystko jeszcze raz: w celu podkreślenia, że proces poprawy jakości jest ciągły.

⁹ Przewodnik ISO 9000. Materiały informacyjne na temat wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2004, s. 8

3. Geneza i ewolucja systemów zarządzania jakością

TQM jest postrzegany jako najbardziej rozwinięty system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Jego rozwój przypada na lata 80. XX w., kiedy to systemy kontroli, zapewniania i poprawy (doskonalenia) jakości, traktowane dotąd rozłącznie, stawały się łącznie kompleksowymi systemami zarządzania jakością. Zanim jednak to nastąpiło, jakość była tylko kontrolowana i zapewniana, nie zarządzana. Nie była to tylko kwestia terminologii, ale przede wszystkim marginalności początkowo realizowanych w przedsiębiorstwach działań na rzecz jakości. Trudno było na przykład mówić o zarządzaniu jakością w odniesieniu do prowadzonej w przedsiębiorstwie inspekcji wyrobów gotowych, w czasie gdy była ona jedynym przejawem aktywności w obszarze jakości.

Nie zmienia to jednak faktu, że korzenie systemów jakości sięgają pierwszych w historii wysiłków na rzecz jakości, świadomie podejmowanych w przedsiębiorstwach. W tym kontekście przez system jakości należy rozumieć każdy program lub zbiór procedur i działań, którego produkt (rezultat) spełnia oczekiwania klientów. W późniejszych latach bardziej adekwatną stała się definicja, według której system jakości to organizacyjna struktura, podział obowiązków i odpowiedzialności, a także procedury, procesy i zasoby, umożliwiające zarządzanie jakością.

Rysunek 1 Ewolucja zarządzania jakością

Orientacja marketingowa	Jakość totalna	Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	Strategiczne planowanie jakości	1990
	Zapewnianie jakości (QA)		Totalna kontrola jakości (TQC)	Jakość procesów biznesowych
Orientacja sprzedażowa		Kontrola jakości (QC)		Statystyczna kontrola jakości (SQC)
	Orientacja produkcyjna		Kontrola jakości (QC)	Inspekcja
				Kontrola kierownicza
			Samokontrola indywidualnego wytwórcy	1900

Źródło- E. Łukaszczyk- Haslik, P. Suliga, Zarządzanie jakością, program wspierania biznesu II, projekt SME-FIT, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2004

Ponieważ każde ludzkie działanie zmierzające do zapewnienia zgodności produktu z pożądanym standardem może być postrzegane jako działalność zwana kontrolą jakości, uzasadnionym będzie stwierdzenie, że jest ona, prawie lub dokładnie, tak stara, jak-rasa ludzka¹⁰. Jakkolwiek trudno jest precyzyjnie określić, kiedy zakończyła się nieświadoma i nieskoordynowana kontrola jakości w czasach zamierzchłych, to jednak na podstawie danych archeologicznych z całą pewnością można wskazać okresy pojawienia się świadomych wysiłków na rzecz kontroli jakości. Przykładów dostarczają zdobycze kultur: egipskiej, greckiej i rzymskiej.

Prace nad konstrukcją egipskich piramid należą do pierwszych znanych w historii sformalizowanych wysiłków na rzecz kontroli jakości. Podstawowym przyczynkiem starożytnych Egipcjan do tej rodzącej się sfery ludzkiej działalności było rozwinięcie nauk inżynierskich, a także arytmetyki, geometrii oraz nauki o prowadzeniu pomiarów. Rozwinięcie miar długości i objętości, stworzenie systemu dziesiętnego oraz kalendarza miało tu niebagatelne znaczenie. Osiągnięcia Egipcjan znalazły swój praktyczny wyraz we wzniesionych przez nich piramidach, których jakość wprowadza w zdumienie do dzisiaj. Fascynuje zarówno matematyczna precyzja ich konstrukcji, jak i jakość materiałów użytych do ich budowy.

Wkład starożytnych Greków w rozwój podwalin formalnego podejścia do kontroli jakości widoczny jest przede wszystkim w obszarze architektury, literatury i matematyki. Nie sposób również nie wspomnieć o ustanowieniu standardów najwyższej jakości w sztuce. Znalazły one swoje praktyczne zastosowanie na przykład w produkcji wyrobów garncarskich, w tym słynnych waz greckich.

Starożytni Rzymianie również pozostawili po sobie bogatą spuściznę w zakresie kształtowania jakości. Ich wkład dotyczy w szczególności architektury i nauk inżynierskich. Ich udziałem było wynalezienie wysokiej jakości betonu, który pozwolił im wznosić perfekcyjnie skonstruowane hemisferyczne kopuły. Poczynili oni także znaczne postępy w dziedzinie projektowania przestronnych wnętrz oraz budowy dróg, mostów i akweduktów.

Osiągnięcia kultur starożytnych pozostały fundamentem współczesnego, sformalizowanego podejścia do kontroli jakości, której początków należy poszukiwać w średniowieczu, kiedy to produkcją towarów trudniły się jednostki lub niewielkie grupy osób. W owym czasie były one równocześnie producentami i kontrolerami wyników swojej pracy. Tym samym, posługiwały się indywidualnymi standardami jakości. Równolegle, w Europie,

¹⁰ H.H. Steinbeck, Total...op. cit., s. 25

powstały aktywne cechy rzemieślnicze będące stowarzyszeniami mistrzów rzemiosła, którzy organizowali się dla obrony swoich ekonomicznych i społecznych interesów. Poza wprowadzeniem pewnych lokalnych uregulowań makroekonomicznych, ustanowieniem monopolu i stabilnych poziomów cen, dokonały one specyfikacji standardów jakości dla wytwarzanych w owym czasie produktów. Ponadto, istotnym ich wkładem w rozwój kontroli jakości było wprowadzenie szczegółowych regulacji w zakresie działalności wytwórczej, począwszy od surowców skończywszy na produktach finalnych.

Przełom nastąpił dopiero pod koniec XIX w., wraz z nastaniem rewolucji przemysłowej. Rozwój techniki i technologii, a tym samym rosnąca złożoność procesów wytwórczych spowodowały konieczność wprowadzenia daleko posuniętej specjalizacji pracy. W dobie upowszechniania się produkcji masowej, zapotrzebowanie na kontrolę jakości produktów zaczęło rosnąć. Nastąpiła era kierowników. Ponieważ przedsiębiorstwa przemysłowe były relatywnie małe, obecność ich właścicieli była mocno odczuwalna. To oni sprawowali kontrolę nad wszystkim, co działo się w przedsiębiorstwie, w ich gestii znajdowało się również ustanawianie standardów jakości produktu oraz podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących kontroli jakości. Za zgodność produktów z ustanowionymi standardami odpowiedzialni byli kierownicy nadzorujący pracę powierzonych im grup pracowników wykonujących podobne zadania.

Złożoność systemów wytwórczych wzrosła w okresie I Wojny Światowej. W miarę jak liczba podlegających poszczególnym kierownikom pracowników rosła, pojawiła się potrzeba wzbogacenia tych systemów o osoby nie będące bezpośrednio zaangażowane w proces produkcyjny, które zajęłyby się inspekcją jakości wytwarzanych produktów, odciążając równocześnie kierowników. Inspekcja święciła triumfy do połowy lat 30. XX w. Do tej również pory zarządzanie jakością znajdowało się w pierwszej fazie swojego rozwoju, biorąc pod uwagę obszar skupienia podejmowanych w jego ramach wysiłków. Była nim jakość produktu. Kontrola jakości obejmowała inspekcję surowców, części, podzespołów, półproduktów i wreszcie produktów finalnych, zawsze jednak dotyczyła wyników pracy ludzkiej. Definicja jakości produktu z konieczności formułowana była z punktu widzenia producenta, ponieważ koniec XIX w. i pierwsze dziesięciolecie XX w. były okresem powstawania wielu bezwzględnie nowych produktów, nieznanymi wcześniej klientom, nawet w swojej istocie (np. telefon czy samochód). Możliwości techniczne i technologiczne przedsiębiorstw wyznaczały kierunek ewolucji produktów, natomiast wpływ potrzeb i wymagań klientów, wprowadzając już w tym czasie świadomie rozpoznawanych przez przedsiębiorstwa, był znikomy. Definicja jakości produktu oparta pierwotnie na

uzyskiwanych wynikach, odzwierciedlających jego zgodność z przyjętym standardem jakości, ewoluowała w czasie obejmując coraz to nowe aspekty jakości produktu, takie jak niezawodność, dostępność, użyteczność, łatwość utrzymania i inne.

Sytuacja uległa zmianie w roku 1924, kiedy to w Stanach Zjednoczonych upowszechniła się statystyczna kontrola jakości (SQC). Nastąpiło to w związku z przemysłowym zastosowaniem karty kontrolnej, stworzonej przez W.A. Shewarda z American Bell Telephone Laboratories i rozwinięciem koncepcji doboru próby jako substytutu dla stuprocentowej inspekcji, będącym zasługą H.F. Dodge'a i H.G. Rominga, również z American Bell Telephone Laboratories. Okazało się, że niektórym przedsiębiorstwom nie wystarcza rutynowa inspekcja, będąca nie tylko zbyt mało rygorystyczną, ale również czasochłonną i wysoce kosztowną formą kontroli jakości. Bardziej ekonomicznym rozwiązaniem wydawała się precyzyjna kontrola jakości wykonania produktu na każdym etapie jego powstawania niż próba znalezienia i usunięcia problemu na poziomie wadliwego produktu finalnego. Narzędziem, które umożliwiło dokonywanie kontroli procesu wytwarzania produktów stały się właśnie karty kontrolne Shewarda.

Osiągnięcia w dziedzinie nauk statystycznych pozwoliły odstąpić od stuprocentowej inspekcji obejmującej wszystkie wyroby gotowe, zastępując ją inspekcją wybiórczą opartą na doborze próby, pozwalającej uzyskać statystycznie istotne wyniki¹¹. W ten sposób uwolniono rzesze inspektorów kierując ich do produktywniej pracy. Niewielu pozostałych wyposażono natomiast w efektywne narzędzia statystyczne umożliwiające nie tylko skuteczną kontrolę jakości przy równoczesnym obniżaniu jej kosztów, ale także podejmowanie pierwszych w historii działań pozwalających na systematyczną poprawę jakości procesów wytwarzania produktów. Był to przełom w zakresie postrzegania i kształtowania jakości, którego konsekwencją był postępujący w późniejszym okresie rozwój wyrafinowanych metod kontrolowania wszelkich procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, takich jak statystyczna kontrola procesu (SPC) czy projektowanie eksperymentów (DOE).

Począwszy od roku 1925 statystyczna kontrola jakości przeżywała bujny rozkwit. W tym właśnie roku rozpoczęto wydawać *Journal of the American Statistical Association*, który zapoczątkował całą serię periodyków poświęconych problemom stosowania statystyki w kształtowaniu jakości w przemyśle. W połowie lat 30. XX w. kontrola jakości zdobyła międzynarodowe zainteresowanie. W 1935 roku E.S. Pearson rozwinął brytyjskie standardy

¹¹ Statistica PL dla Windows, t. 1, Ogólne konsekwencje i statystyki I, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 1997, s. 1404

stosowania metod statystycznych w standaryzacji przemysłowej i kontroli jakości - British Standards 600.

II Wojna Światowa spowodowała ekspansję kontroli jakości w przemysłach związanych z prowadzeniem wojny. Aby sprostać wzrostowi popytu na produkty obsługujące działania wojenne, zaistniałe braki w zatrudnieniu w tych przemysłach uzupełniano niewykwalifikowaną siłą roboczą, co prowadziło do spadku jakości wytwarzanych produktów. Wiele przedsiębiorstw musiało się poważnie zreorganizować, aby sprostać wysokim wymaganiom jakościowym. W tym celu w USA uruchomiono programy szkoleniowe, realizowane zarówno przez pojedyncze przedsiębiorstwa, jak i instytucje rządowe¹². Standardy okresu wojny, opublikowane w tym czasie w Stanach Zjednoczonych, znane były pod nazwą Z-1 Standards, a zaadoptowane w Wielkiej Brytanii przyjęły nazwę British Standards 1008. Niektóre spośród metod statystycznych rozwiniętych i stosowanych przez aliantów były tak efektywne, że zostały sklasyfikowane jako tajemnica wojskowa, którą miały pozostać aż do czasu poddania się nazistowskich Niemiec. Amerykańska produkcja okresu wojny była faktycznie tak satysfakcjonująca w zakresie ilości, jakości i kosztu, że można było dopuścić się spekulacji, że II Wojna Światowa została wygrana dzięki kontroli jakości i stosowaniu nowoczesnych metod statystycznych. W konsekwencji takich sukcesów, w roku 1946 powstało w Stanach Zjednoczonych American Society for Quality Control (ASQC), którego celem było propagowanie wydajnej produkcji i wysokiej jakości produktów.

Stany Zjednoczone Ameryki, jako kraj wiodący w dziedzinie kontroli jakości, wydały na świat wielu wybitnych ekspertów i konsultantów zajmujących się problematyką jakości. Wśród nich wymienić należy W.E. Deminga, P.B. Crosby'ego, J.M. Jurana, J.S. Oaklanda. Wielu spośród nich upowszechniało nowe idee na świecie.

W.E. Deming, protegowany W.A. Shewarda, odegrał znaczącą rolę w popularyzacji kontroli jakości w Japonii. W roku 1946 powstała tam Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), która w roku 1949 powołała Quality Control Research Group, w skład której weszli przedstawiciele nauki, przemysłu i rządu. W owym czasie przedsiębiorstwa japońskie posługiwały się, transponowanymi na ich warunki, przedwojennymi standardami brytyjskimi (British Standards 600), taylorowskimi metodami pracy (ścisłego trzymania się specyfikacji) oraz inspekcją, co pozwalało im na bycie konkurencyjnymi co najwyżej w zakresie kosztu i ceny, nie zaś jakości. W roku 1950, a następnie również w latach kolejnych, zaproszony przez JUSE W.E. Deming odbył w Japonii cykl wykładów na temat metod

¹² E. Łukaszczyk-Haslik, P. Suliga, Zarządzanie jakością, program wspierania biznesu II, projekt SME-FIT, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2004

statystycznych. Nauczał japońskich inżynierów stosowania karty kontrolnej, a menedżerów największych japońskich przedsiębiorstw- odpowiedzialności, jaką ponoszą za jakość, zapoznając ich między innymi z koncepcją cyklu PDCA. W roku 1954, na zaproszenie JUSE do Japonii przybył kolejny propagator nowych idei w zakresie kontroli jakości J.M. Juran. Wygłosił on wiele wykładów dla menedżerów średniego szczebla tłumacząc im, jaką rolę powinni odegrać w promowaniu działań na rzecz kontroli jakości. Jego idea, że kontrola jakości powinna przenikać całą organizację, a nie pozostawać domeną tylko wąskiej grupy specjalistów, jak również koncepcja „trylogii jakości” oraz nacisk położony na przywództwo i programy szkoleniowe stworzyły podwaliny rodzącego się w owym czasie japońskiego podejścia do zarządzania jakością.

W.E. Deming i J.M. Juran, kontynuatora swoich wysiłków w zaszczepianiu praktyk kontroli jakości, znaleźli w K. Ishikawie, który stał się pionierem japońskiego zarządzania jakością. Wśród jego dokonań wymienić należy: upowszechnienie stosowania karty kontrolnej w przemyśle japońskim, stworzenie w 1943 r., w trakcie realizacji programu jakości w Kawasaki Steel Work, diagramu przyczyn i skutków (znanego również jako diagram Ishikawy lub diagram „rybiej ości”)¹³ oraz wypracowanie we wczesnych latach 60. XX w. koncepcji kół jakości, powstałej dla celów doskonalenia jakości. Prace w tym ostatnim obszarze kontynuowane były przez G. Taguchi'ego, który łączył metody inżynierskie i statystyczne dla celów redukcji kosztów i poprawy jakości poprzez optymalizację procesów projektowania i wytwarzania produktów, w tym zwłaszcza poprzez projektowanie eksperymentów (DOE).

Lata 60. XX w. to okres podboju kosmosu. W przemyśle kosmicznym, w którym wadliwy element za dwa dolary mógł zaprzepaścić powodzenie projektu wartego miliony, niedopuszczalnym okazało się stosowanie standardów zakładających istnienie minimalnego poziomu braków. W odpowiedzi na taką sytuację P.B. Crosby opracował koncepcję „zero defektów” i ukuł slogan: „zrób to dobrze za pierwszym razem”.

Początek lat 60. XX w. był więc okresem krystalizowania się nowego podejścia do kwestii kontroli jakości w przedsiębiorstwie. Rozwijane koncepcje w tym obszarze, takie jak wspomniane koła jakości, diagram Ishikawy, cykl Deminga, „zero defektów” i wiele innych, spowodowały, że odtąd priorytetowe stało się przestrzeganie zasady unikania błędów przez docieranie do źródeł ich powstawania oraz zasady pracy zespołowej jako wiodących w kształtowaniu się nowego podejścia. Kontrola jakości przyjęła postać „procesu

¹³ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000, s. 92

regulacyjnego" i motywacyjnego. Stała się sposobem, nie tyle wykrywania problemów, ile zapobiegania im. W tym celu niezbędne okazało się zaangażowanie wszystkich pracowników w podnoszenie jakości wytwarzanych produktów i to nie tylko w obrębie procesu produkcyjnego, ale także innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znalazło to swój wyraz w upowszechnieniu się nowej definicji jakości, obejmującej nie tylko produkt, ale także usługi mu towarzyszące, takie jak przyjmowanie zamówień, sprzedaż, montaż, serwis posprzedażny, dostępność części zamiennych i wiele innych.

Był to zarazem początek upowszechniania się wśród przedsiębiorstw orientacji marketingowej. W owym czasie szeroko dyskutowaną stała się koncepcja totalnej kontroli jakości (Total Quality Control) A. V. Feigenbauma, który położył nacisk na fakt, że odpowiedzialność za kontrolę jakości leży we wszystkich komórkach przedsiębiorstwa, a nie tylko w komórce kontroli jakości i dlatego każda z nich powinna kreować wysoką jakość. Zauważył on, że najpoważniejsze problemy w zakresie jakości powstają na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem, co wcześniej podnosił P.B. Crosby twierdząc, że stanowią one 80% wszystkich problemów w tym obszarze, wobec 20% powodowanych przez pracowników produkcyjnych. Prewencja, eksponowana w ramach koncepcji TQC i innych powstających w owym czasie, stała się wizytówką nowej ery w historii rozwoju zarządzania jakością - ery zapewniania jakości. Odtąd, dotrzymanie standardów jakości zaczęło obowiązywać nie tylko komórkę produkcji, ale wszystkie komórki przedsiębiorstwa¹⁴.

Mimo, że główny nacisk poczęto kłaść na dotrzymanie, ustanawianych dla coraz szerzej zakrojonych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, standardów jakości, efektem działań podejmowanych w zakresie zapewniania jakości stawało się coraz częściej jej podnoszenie (doskonalenie). Zauważono, że im większy był podejmowany wysiłek na rzecz dotrzymania lub poprawy jakości, tym faktycznie większe uzyskiwano efekty. Na przestrzeni całego XX w. nigdy nie zdarzyło się, aby coraz lepsza jakość kiedykolwiek nie opłacała się, nie znajdując swojego odzwierciedlenia w osiągniętych wynikach rynkowych (wielkości sprzedaży, udziale w rynku, zysku).

W dobie panowania produkcyjnej orientacji zarządzania, kiedy to dobry produkt sprzedawał się sam, trzeba go było tylko wyprodukować w odpowiednio dużej ilości. Samokontrola, a później kontrola kierownicza wydawały się wystarczające na rynku producenta, który nie musiał silić się na dbanie o wyższą jakość w sytuacji, gdy popyt przewyższał podaż. W erze orientacji sprzedażowej, kiedy to dla osiągnięcia zysku nie

¹⁴ H.H. Steinbeck, Total...op. cit., s. 32

wystarczało już tylko zwiększanie produktywności, ale dodatkowo niezbędnym okazało się realizowanie agresywnej sprzedaży, początkowo inspekcja, a następnie statystyczna kontrola jakości, stały się głównym źródłem uzyskiwanej na rynku przewagi konkurencyjnej. W pewnych obszarach ludzkiej aktywności, takich jak prowadzenie wojny światowej lub podbój przestrzeni kosmicznej, kontrola i zapewnianie jakości stały się warunkiem „być albo nie być”, tak dla całych społeczeństw, jak i całej ludzkości. Przykładów skuteczności wysiłków na rzecz jakości dostarczyły historii choćby wspomniane dokonania Stanów Zjednoczonych Ameryki w okresie międzywojennym i późniejszych oraz spektakularny sukces gospodarki japońskiej w latach 60. i 70. XX w. Przedsiębiorstwa amerykańskie swoją przewagę konkurencyjną zawdzięczały w szczególności stosowaniu nowoczesnych metod SQC. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw japońskich stała się natomiast TQC, rozwinięta na bazie koncepcji propagowanych przez W.E. Deminga i J.M. Jurana, do których Amerykanie, zaskoczeni sukcesem Japończyków, sięgnęli dopiero na początku lat 80. XX w., tworząc Total Quality Management (TQM) w postaci, w jakiej znamy je dziś.

Jako że lata 60. XX w. i późniejsze były okresem rozwoju marketingowej orientacji zarządzania, przedsiębiorstwa, aby zdobyć i utrzymać silną pozycję konkurencyjną na rynku, odtąd będącym już rynkiem klienta, musiały skupić swoje wysiłki na lepszym niż dotąd satysfakcjonowaniu klientów i budowaniu ich lojalności. Konkurencja w owym czasie zaczęła się nasilać, a oczekiwania klientów gwałtownie rosnąć, w wyniku czego doskonalenie samych tylko procesów produkcyjnych okazało się niewystarczające. Definicja jakości zaczęła ewaluować w kierunku jakości totalnej, która obok jakości produktu i usług mu towarzyszących objęła stopniowo jakość wszystkich procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, których doskonalenie stało się warunkiem przetrwania i sukcesu na rynku.

Początek lat 80. XX w. był okresem narodzin kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w Stanach Zjednoczonych Ameryki i Europie. Od tej pory wiele technik, używanych dotąd wobec procesu wytwarzania produktu, zaczęto stosować również do doskonalenia innych horyzontalnych procesów w przedsiębiorstwie, dotychczas w dużej mierze nie objętych procesem zarządzania. Pionierem w tej dziedzinie był IBM, który na początku lat 80. XX w. zastosował kompleksowy program doskonalenia jakości (Total Quality Improvement Programme) Wszystkie działania podejmowane w IBM zostały sklasyfikowane jako odrębne procesy zdolne generować coraz lepsze wyniki, jeśli tylko zostaną wsparte klasycznymi procedurami kontroli jakości. Pojawiło się pojęcie zarządzania jakością, rozumianego jako ten aspekt całościowej funkcji zarządzania (w przedsiębiorstwie), który określa i wprowadza

politykę jakości, obejmującą ogólne zamierzenia i cele organizacji do tyczące jakości, formalnie wyrażone przez naczelne kierownictwo.

Propagatorem kolejnej idei stała się firma Philips. Zrozumiano w niej, że według terminologii jakości, każdy jest w przedsiębiorstwie klientem, podobnie jak każdy jest dostawcą. Narodziła się koncepcja „klienta wewnętrznego”, zgodnie z którą każdy pracownik w przedsiębiorstwie, korzystając z wyników czyjejś pracy, jest równocześnie zobowiązany w jak najwyższym stopniu usatysfakcjonować własnych klientów wewnętrznymi wynikami swojej pracy. Satysfakcjonowanie klienta finalnego miało się więc od tej pory odbywać poprzez satysfakcjonowanie rzesz klientów wewnętrznymi. Te i wiele innych, powstałych w dwóch ostatnich dekadach XX w., koncepcji i technik w zakresie zarządzania jakością¹⁵ służyło w gruncie rzeczy, podobnie jak miało to miejsce na początku wieku, zredukowaniu kosztów przy jednoczesnym dotrzymaniu lub podniesieniu poziomu jakości, tyle tylko, że odtąd w ramach różnorodnych procesów biznesowych. Ten reengineering procesowy obejmował w szczególności skracanie czasu trwania cykli procesu, redukcję jego etapów oraz poprawę całkowitej jego efektywności¹⁶. Wiele spośród podejmowanych interwencji w zakresie poszczególnych procesów biznesowych poprawiało w efekcie również jakość produktu finalnego.

Rozwój TQM, począwszy od lat powojennych, odbywał się równolegle z rozwojem standardów (norm) jakości. Wspomniane już standardy Z-1 Standards, czy British Standards 1008, obok wielu innych, pochodzących również z wojskowości, zapoczątkowały całą serię powstających we wszystkich przemysłach standardów systemów jakości. Proces ich niekontrolowanego mnożenia powstrzymała dopiero British Standards Institution (BSI) tworząc uniwersalne standardy wojskowe (np. serie, standardów NATO AQAP), które mogłyby być użyte również w przedsiębiorstwach komercyjnych. Dały one początek, opublikowanym w roku 1979, trzem częściom normy BS 5750. W późniejszych latach pojawiła się potrzeba umiędzynarodowienia standardów systemu jakości, w wyniku czego w roku 1987 Komitet Techniczny (Technical Committee) 176 Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (International Organization for Standardization) opublikował i zalecił do powszechnego stosowania serię standardów ISO 9000-9004 wraz z normą terminologiczną ISO 8402, powstałych na podstawie BS5750. Do dziś są one najbardziej rozpowszechnionymi normami jakości tworzącymi najpopularniejszy na świecie model systemu jakości,

¹⁵ R. Karaszewski, Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia, TNOiK, Toruń 1999, s. 121

¹⁶ P.H. Smans, G. Ver Elst, ISO 9000. Gwarancja jakości. Przewodnik, Alfa-Vero, Warszawa 1997, s. 259

traktowany w wielu przedsiębiorstwach jako fundament TQM. W latach 90. XX w. upowszechniło się także ISO 14000, przyjmując miano ogólnosiwiatowego modelu systemu zarządzania środowiskowego.

Koniec lat 80. oraz lata 90. XX w. to również okres, w którym modne wśród światowych przedsiębiorstw stały się praktyki stosowania samooceny w zakresie rozwoju własnych systemów zarządzania jakością i osiągniętych dzięki nim rezultatów. W tym celu przedsiębiorstwa poczęły stosować kryteria narodowych i międzynarodowych nagród jakości, takich jak: amerykańska Nagroda Jakości Malcolma Baldrige'a (Malcolm Baldrige Award), japońska Nagroda Deminga (Deming Application Prize), Europejska Nagroda Jakości (European Quality Award), czy Polska Nagroda Jakości¹⁷. W przypadku Europejskiej Nagrody Jakości, za punkt wyjścia do przeprowadzenia samooceny służy Europejski Model Zarządzania Jakością, rozwinięty i opracowany w roku 1992 przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM).

W latach 90. XX w. wiele firm poczęło wtapiać proces zarządzania jakością w cykl planowania rozwoju przedsiębiorstwa. Pojawił się więc nowy trend w podejmowaniu działań na rzecz jakości - strategiczne planowanie jakości, które, jak można oczekiwać, wytyczy kolejny azymut dla większości wiodących przedsiębiorstw na świecie.

Według K. Darwina, przeżycie jednostki następuje w wyniku procesu adoptowania się do zmian otoczenia. Jak pokazuje historia, podobnie jak człowiek czy przedsiębiorstwo, ewoluje również system zarządzania jakością, co więcej, żyje praktycznie swoim życiem. Od peryferyjnej aktywności przejawianej przez przemysł wytwórczy na początku XX w., działalność w zakresie jakości na przestrzeni kilkudziesięciu lat postąpiła naprzód do tego stopnia, że obecnie jest głównym zagadnieniem w dziedzinie konkurencyjności przedsiębiorstw, podnoszonym we wszystkich sektorach gospodarki. Ponieważ nic nie powstrzyma procesu zmian, nie włączenie się w ich nurt przekreśli możliwość przeżycia. Rozwój w przedsiębiorstwie skutecznego i zgodnego z trendami światowymi systemu zarządzania jakością jest więc warunkiem jego przetrwania, stanowiąc niewyczerpane źródło przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹⁷ R. Zalewski, A. Maleszka, Quality- zarządzanie jakością, Centrum Kierowania Liderów, Skierniewice 1996, aneks, s. 24

Zakończenie

W latach osiemdziesiątych nowe metody zarządzania i techniki produkcji były przenoszone na bieżąco z Japonii do Europy Zachodniej i USA. Obecnie Zachód coraz częściej korzysta z metod i technik, które sam wypracował. Początkowo metody, takie były przyjmowane w nie zmienionej formie i wprowadzane do produkcji w Niemczech.

Często nie przynosiły one tak szybkich rezultatów, jak oczekiwano, ponieważ nie uwzględniono różnic kulturowych oraz innego nastawienia i sposobu wychowywania pracowników. Metody, które w Japonii dawały znakomite wyniki, w świecie zachodnim wcale nie gwarantują takiego samego sukcesu. Dlatego takie pojęcia, jak lean management czy lean production bywają z niechęcią traktowane przez zachodnich fachowców.

Dopiero kiedy w połowie 1992 r. nieograniczony wzrost nieoczekiwanie się skończył i w gospodarce rozpoczęła się recesja, zaczęto szukać nowych sposobów na obniżenie kosztów, poprawę jakości i skrócenie cykli produkcyjnych. Szczególnym punktem zainteresowania stał się „człowiek”, jako element kosztów; szeroko wprowadzano w życie programy redukcji liczby zatrudnionych, co doprowadziło w efekcie do obecnego wysokiego bezrobocia.

Tym samym zwiększyło się zapotrzebowanie na metody racjonalizujące organizację pracy i procesy w przedsiębiorstwie, tak aby można było realizować je przy pomocy znacznie mniejszej liczby pracowników. Samo zwalnianie pracowników, bez zmiany treści pracy i to przeprowadzonej możliwie jak najwcześniej, prowadzi do problemów z jakością i wywołuje niezadowolenie pracowników.

Bibliografia

1. Baginski J. (red.), Menedżer jakości, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000,
2. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanj, G.K., Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000,
3. Karaszewski R., Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia, TNOiK, Toruń 1999,
4. Łukaszczyk-Haslik E., Suliga P., Zarządzanie jakością, program wspierania biznesu II, projekt SME-FIT, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2004,
5. Przewodnik ISO 9000. Materiały informacyjne na temat wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2004,
6. Rogala P., TQM – rzeczywistość czy fikcja, „Problemy Jakości”, nr 5/2002,
7. Skrzypek E., Jakość i efektywność, UMCS, Lublin 2000,
8. Smans P.H., Ver Elst G., ISO 9000. Gwarancja jakości. Przewodnik, Alfa-Vero, Warszawa 1997,
9. Statistica PL dla Windows, t. 1, Ogólne konsekwencje i statystyki I, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 1997,
10. Steinbeck H.H., Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością, Placet, Warszawa 1998,
11. Thompson J.R., Koronacki J., Nicekuła J., Techniki zarządzania jakością, Exit, Warszawa 2005,
12. Wawak S., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Helion, Gliwice 2002,
13. Zalewski R., Maleszka A., Quality- zarządzanie jakością, Centrum Kierowania Liderów, Skierniewice 1996.

praca pochodzi z serwisu pisanieprac.edu.pl