



Jakość w zarządzaniu firmą

Zdawalność praktycznego egzaminu na prawo jazdy wynosi około 30 proc. W Ostrołęce szanse na pozytywny wynik jest jak rzut monetą, szanse są pół na pół. A w Trójmieście, Zamościu, Włocławku i Pile – jak wyciągnięcie koloru z talii kart – zdaje co czwarty.



Paweł Żuraw

Teoria i praktyka zarządzania pokazują, że przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć i utrzymać na rynku ustabilizowaną pozycję konkurencyjną, muszą liczyć się z coraz ostrzejszymi kryteriami jakościowymi stawianymi przez klientów. Jakość – obok wydajności, efektywności i nieustannie wzrastających kosztów – staje się elementem decydującym o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Ale czy faktycznie polski przedsiębiorca rozumie tę prawidłowość? Czy w czasach dekonunktury gospodarczej cena produktu (usługi) nie jest elementem decydującym? Każdy profesjonalista powie, że nie tylko niska cena powinna decydować o tym, czy produkt lub usługa znajdą nabywcę. Odwieczna prawda pokazuje, że jakość powinna kosztować – oczywiście w granicach rozsądku.

Nasz produkt

Współczesny klient wymaga jakości produktu, na którą składa się zespół takich cech, jak: wygląd, opakowanie, prostota instrukcji użytkownika, łatwość obsługi, montażu, bezpieczna eksploatacja czy „ekologiczność”. W przypadku usługi – np. szkoleniowej, będzie to: profesjonalizm, kompleksowość, rzetelność, dokładność, empatia instruktora wobec swoich kursantów.

Uzyskanie pożądanego poziomu jakości wymaga stosowania odpowiednich procesów wytwórczych (technologia, technika), środków produkcji (materiały, surowce, narzędzia, auta szkoleniowe), działań

marketingowych oraz odpowiedniego poziomu kwalifikacji wszystkich pracowników uczestniczących w tych procesach i działaniach. Na uwagę zasługuje ostatnia kwestia – odnosząca się do kwalifikacji pracowników – w związku z proponowaną deregulacją zawodu instruktora i egzaminatora. Czy obniżenie wymagań związanych z wiekiem i wykształceniem pozytywnie wpłynie na jakość oferowanych usług? Intuicja podpowiada jednoznacznie – przeczącą odpowiedź.

Działania projakościowe nie mogą ograniczać się tylko do obszaru przedsiębior-

stwa. Klient wymaga także nowej jakości tzw. obsługi posprzedażnej, serwisu, nierzadko oczekując od producenta pokazów czy próbnej eksploatacji, pomocy przy montażu i uruchomieniu, a także w eksploatacji, utylizacji odpadów czy obsłudze poeksploatacyjnej (np. demontażu) itp.

Filozofia jakości

Konieczność podejmowania we współczesnych przedsiębiorstwach wspólnych, skoordynowanych działań w celu wypracowania pożądanego jakości produktu spowodowa-



wała, że wykształciła się filozofia zapewniania powszechnej jakości. System ten – oparty na zarządzaniu, którego celem i jednocześnie wyróżnikiem jest kompleksowe wdrażanie i sterowanie jakością – nazywa się total quality management.

Według J. S. Oaklanda koncepcja TQM opiera się na prostych założeniach:

- każdy w przedsiębiorstwie posiada swojego klienta (zewnętrznego i wewnętrznego – współpracownika, przełożonego, podwładnego, pracownika innego pionu, z którym utrzymuje kontakty służbowe i in.)
- każdy w przedsiębiorstwie powinien znać swojego klienta
- przedsiębiorstwo powinno określić to, co pozwoli spełniać oczekiwania wszystkich klientów.

Kompleksowe zarządzanie jakością definiują również K. J. Zink, R. Hauer i A. Schmidt, według których TQM opiera się na następujących zasadach:

- jakość jest głównym celem działalności przedsiębiorstwa
- jakość jest zadaniem każdego w przedsiębiorstwie
- jakość jest pojęciem wielowymiarowym (kultura, systemy, procesy itp.)
- jakość to zapobieganie wadom, a nie ich wykrywanie.

TQM

Szerzej o zasadach TQM wypowiadał się W. E. Deming (1900 – 1993), który uważany jest za guru koncepcji zarządzania projakościowego. Już w latach 50. uważał on, że w przedsiębiorstwach, organizacjach należy:

- stwarzać i utrzymywać sytuację, w których pracownicy będą dążyć do ciągłego doskonalenia wyrobów lub usług, do wprowadzenia innowacji w każdej sferze po to, aby możliwie najlepiej zaspokoić potrzeby klientów
- uczyć każdego nowej filozofii; w przedsiębiorstwie nie mogą być akceptowane materiały niskiej jakości, złe wykonawstwo, wadliwe produkty czy niedbałe usługi
- uświadomić sobie i innym prawdziwy cel kontroli; nie powinna ona polegać tylko na wykrywaniu braków, lecz doskonaleniu procesów produkcyjnych i obniżaniu kosztów
- wyposażyć zaopatrzenie w odpowiednie narzędzia kontroli jakości nabywanych materiałów, półproduktów, części itp.
- wciąż doskonalić system produkcji i świadczenia usług, eliminować marnotrawstwo i podnosić jakość w każdej dziedzinie: w zaopatrzeniu, transporcie, projektowa-

niu wyrobów, procesów i metod, w pracach inżynierskich i remontowych, w sferze sprzedaży, dystrybucji, rachunkowości, placach, produkcji, usługach posprzedażnych itd.

- prowadzić nowoczesne metody szkolenia. Celem szkolenia – wg Deminga – powinno być zapoznanie pracowników z wymaganiami dobrej roboty, ukształtowanie postaw projakościowych i odpowiednich umiejętności
- wprowadzać nowoczesne metody nadzoru; kierownictwo musi być należycie informowane, aby podejmować odpowiednie działania, w tym usuwać wszelkie bariery utrudniające osiągnięcie najlepszych wyników przez pracowników
- budować zaufanie i klimat dla innowacji – pracownicy powinni zadawać pytania, sygnalizować problemy, wyrażać własne opinie i prezentować nowe pomysły
- działać w taki sposób, aby zbliżyć wysiłki poszczególnych pracowników oraz całych zespołów do celów przedsiębiorstwa
- usuwać bariery występujące między różnymi obszarami przedsiębiorstwa: pionami, działami, wydziałami, biurami itp.; przejść od myślenia w kategoriach wąskiego, własnego odcinka, do pracy zespołowej, w której wszyscy pracownicy będą mogli poznać problemy innych. Wielodyscyplinarne koła kontroli jakości mogą ułatwić osiągnięcie wyższego niż dotychczas jej poziomu.
- rezygnować z określania ścisłych norm wykonania. Koncentrują one uwagę pracowników na realizowaniu zadań ilościowych, często kosztem jakości.
- rezygnować z formułowania celów w postaci wskaźników liczbowych. Ścisłe zadania, slogany, wykresy i plakaty wywierają presję, przymuszając do zwiększenia wydajności pracy. Często odnoszą wręcz przeciwny skutek.
- usuwać się wszystkie przeszkody, które utrudniają pracownikom osiągnięcie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy. Należy informować o osiągniętych w przedsiębiorstwie efektach oraz zaprzestać motywowania do zadań o charakterze tylko ilościowym.
- stworzyć taki system na szczeblu naczelnego kierownictwa, który codziennie będzie motywował do realizacji powyższych zasad.

Przedstawione zasady mają bardzo uniwersalny charakter. Jest w nich ukryta ponadczasowa mądrość, która dobrze szeptana może – nawet w trudnych czasach – przynieść wymierne efekty. Obyśmy chcieli z tej mądrości skorzystać.

Paweł Żuraw

Przełom w śledztwie

Józef P., były szef nowosądeckiego MORD, któremu postawiono siedem zarzutów korupcyjnych, przyznał się do winy – powiedział PAP Piotr Kosmacy, rzecznik prasowy Prokuratury Apelacyjnej w Krakowie.

Główny oskarżony zdecydował się w końcu złożyć obszernie wyjaśnienia. W konsekwencji został zwolniony do domu. Jednocześnie zarzuty w śledztwie dotyczącym korupcji przy wystawianiu praw jazdy usłyszało kolejnych ośmiu instruktorów pracujących w ośrodkach szkolenia kierowców w Małopolsce – poinformowała PAP.

Jak doszło do nieprawidłowości w wydawaniu prawa jazdy? Proceder polegał na wydawaniu podrobionych lub poświadczających nieprawdę dokumentów. Dostawały je oczywiście osoby starające się o prawo jazdy. Na podstawie takich dokumentów, dzięki łapówkom ludzie otrzymywali prawo. Prokuratura szacuje, że w Małopolskim Ośrodku Ruchu Drogowego w Nowym Sączu mogło zostać wydanych nawet 600 takich praw jazdy. Józef P. został odwołany z zajmowanego stanowiska już w styczniu. Nowy dyrektor zostanie wyłoniony w postępowaniu konkursowym. Urząd Marszałkowski w Krakowie miał je rozpiścić w kwietniu (do chwili zamknięcia majowego numeru „Szkoly Jazdy” jeszcze do tego nie doszło).

Jednak w proceder korupcyjny w MORD-zie w Nowym Sączu jest zamieszanych dużo więcej osób. Spośród zatrzymanych w kwietniu ośmiu instruktorów aż sześciu z nich pracuje w OSK w powiecie wadowickim. Został im postawiony zarzut poświadczania nieprawdy w dokumentach. Podejrzani tylko częściowo przyznali się do winy. Pozostałych dwóch instruktorów mieszka i pracuje w Nowym Sączu. Prokuratura zarzuciła im doręczanie do nowosądeckiego MORD-u łapówek na kilka tysięcy złotych. Mężczyźni przyznali się do zarzutów i pozostali na wolności za poręczeniem majątkowym.

Jak podaje PAP, łącznym w całym procederze korupcyjnym podejrzanych jest kilkanaście osób – m.in. instruktorów nauki jazdy. Z kolei osoby, które chciały uzyskać prawo jazdy, a potem ujawniły proceder, są potraktowane przez prokuraturę łagodnie. Zastosowano wobec nich tzw. klauzulę bezkarności.

Zdaniem prokuratury, śledztwo cały czas ma charakter rozwojowy. Źródło: PAP