

## **SEMINARIUM**

# **„Upowszechnianie wdrażania standardów jakości w turystyce”**

*ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych systemów zarządzania*

ORGANIZATOR :

***Sądecka Organizacja Turystyczna na zlecenie Ministerstwa  
Gospodarki i Pracy***

ZAKOPANE – KALATÓWKI  
26-28 października 2004

**Materiały opracował zespół w składzie:**

Roman      Batko  
Jacek      Bugański  
Artur      Jabłoński  
Magdalena Kachniewska  
Jerzy      Kowalczyk  
Bożena     Srebro

Pod redakcją: Jerzego Kowalczyka

Seminarium finansowane ze środków budżetowych Ministerstwo  
Gospodarki i Pracy

**ISBN- 83-917571-2-9**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>NOWOCZESNE TRENDY ROZWOJU USŁUG TURYSTYCZNYCH NA ŚWIECIE, W RELACJI ZE SPECYFIKĄ DZIAŁANIA ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH W KRAJU</b> | <b>4</b>  |
| CECHY USŁUG ORAZ ICH IMPLIKACJE DLA ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ.   | 4         |
| JAKOŚĆ A SATYSFAKCJA KLIENTA.   | 5         |
| KONTAKT USŁUGOWY W TURYSTYCE – JEGO STRONY I CECHY SZCZEGÓLNE.  | 7         |
| ROLA NABYWCY USŁUGI TURYSTYCZNEJ.   | 8         |
| KORZYŚCI EKONOMICZNE Z WDRAŻANIA SYSTEU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ (SZJ) W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM.                                | 8         |
| KORZYŚCI SPOŁECZNE Z WDRAŻANIA SYSTEU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ (SZJ) W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM.                                  | 13        |
| BARIERY I UWARUNKOWANIA DZIAŁANIA KRAJOWYCH USŁUG TURYSTYCZNYCH   | 18        |
| <b>EWOLUCJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA, Z UWZGLĘDNIENIEM SPECYFIKI USŁUG.</b>   | <b>20</b> |
| KLUCZOWE ASPEKTY TQM  | 20        |
| ELEMENTY STRATEGII TQM  | 21        |
| OBSZARY I ETAPY WDROŻENIA TQM   | 24        |
| SZKOLENIA   | 25        |
| <b>KONCEPCJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ</b>  | <b>27</b> |
| WIZJA, MISJA, POLITYKA ORGANIZACJI  | 27        |
| STRATEGICZNE I OPERACYJNE CELE DZIAŁANIA Z PUNKTU WIDZENIA INTERESU KLIENTA I ORGANIZACJI   | 28        |
| CZŁOWIEK W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA   | 30        |
| ZASADY DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA   | 32        |
| <b>SAMOOCENA ORGANIZACJI JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>  | <b>34</b> |
| ROLA TECHNIK SAMOOCENY  | 34        |
| OCENA TQM ZA POMOCĄ AUDITU  | 35        |
| TECHNIKI PRZEPROWADZANIA AUDITÓW.   | 36        |
| <b>PROCESOWE PODEJŚCIE DO OPRACOWANIA I WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ</b>  | <b>37</b> |
| OKREŚLENIE PROCESÓW I USTANOWIENIE PROJEKTU   | 38        |
| ANALIZA ZAGROŻEŃ  | 43        |
| CELE PROCESÓW   | 44        |
| OKREŚLENIE UPRAWNIEŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI  | 45        |
| OPRACOWANIE INSTRUKCJI  | 46        |
| <b>METODY I NARZĘDZIA DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>  | <b>47</b> |
| QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)   | 47        |
| FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS (FMEA)   | 50        |
| WYKRES ISHIKAWY   | 52        |
| BURZA MÓZGÓW  | 53        |
| HISTOGRAM   | 54        |
| KARTA KONTROLNA   | 55        |
| METODA PARETO (ABC)   | 57        |
| METODA TAGUCHIEGO   | 59        |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | <b>61</b> |

# Nowoczesne trendy rozwoju usług turystycznych na świecie, w relacji ze specyfiką działania organizacji turystycznych w kraju

Najczęściej obieraną drogą zarządzania jakością w przedsiębiorstwach usługowych jest adaptacja już istniejących modeli, sprawdzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Jednak fundamentalne różnice zachodzące między aktem świadczenia usługi a wyrobem przemysłowym sprawiają, że próby te często są skazane na porażkę. „Specyfika procesów wytwórczych w usługach, ich niematerialny i kulturowy charakter powodują, że skuteczność wywodzących się z sektora przemysłowego systemów jakości zawodzi. Ich miejsce muszą zająć inne systemy, oparte na wzorcu dostosowanym do specyfiki człowieka, który jest bezpośrednim wytwórcą jakości.”<sup>1</sup>

## **Cechy usług oraz ich implikacje dla zarządzania przez jakość.**

Produktem przedsiębiorstwa turystycznego jest przede wszystkim czynność. Spełnienie oczekiwań klientów nie może ograniczać się do kształtowania materialnych warunków świadczenia usług, takich jak np. systemy kategoryzacji zakładów hotelarskich. **Niematerialność** usługi uniemożliwia podjęcie jej produkcji na zapas i powoduje określone trudności w dopasowaniu poziomu podaży i popytu. Sprawia też, że klientowi trudno jest wyobrazić sobie, co otrzyma w zamian za swoje pieniądze.

**Nierozdzielność** usługi oznacza z kolei jednoczesność produkcji i konsumpcji usługi (w odróżnieniu od towaru, który kolejno: najpierw jest produkowany, potem magazynowany, sprzedawany i wreszcie konsumowany). Powoduje ona brak możliwości kontroli jakości usług zanim trafią one do klienta.

Kolejną cechą jest **zmiennosc (niepowtarzalność)**. Usługa za każdym razem świadczona jest inaczej, gdyż jej jakość zależy głównie od osoby, która ją wykonuje, miejsca i czasu, w jakim jest świadczona. Cecha ta powoduje, że nawet pora dnia (wpływająca np. na zmęczenie pracowników) może zadecydować o niefortunnym kontakcie z nabywcą. Złudnym sposobem ograniczenia zmienności jest postulowana często „industrializacja” usług. Jednak możliwość zastąpienia pracy żywej przez zmechanizowaną w przypadku usług turystycznych jest znacznie ograniczona. Ponadto turyści zgłaszają zapotrzebowanie na ciepłe i wysoce zindywidualizowane kontakty. Podejście typowe dla linii produkcyjnej w odniesieniu do klientów, którzy powierzają swój wolny czas (mający dla nich często większe znaczenie niż pieniądze), oznaczałoby bez wątpienia zmniejszenie swobody personelu (a tym samym ujednolicenie procedur) ale znacznie odbiegałoby od ideału zindywidualizowanych kontaktów.

Kolejna cecha – **nietrwałość** – ściśle powiązana jest z niematerialnym charakterem usług. Brak możliwości magazynowania usług powoduje, że nie można odzyskać pieniędzy zainwestowanych w dokonane rezerwacje, niewykorzystane czartery itp. Potencjał raz nie wykorzystany pozostaje stracony. Ma to szczególne znaczenie podczas planowania oferty usług wobec zmiennego popytu (sezonowość usług turystycznych). Usługobiorcy nie mają pewności, ilu klientów ich odwiedzi, jakie będą mieli oni oczekiwania i czy zdecydują się na zakup usługi, jaka jest im oferowana. Przy nadmiarze podaży nad popytem, który rzadko

---

<sup>1</sup> A.Fazlagić: *Jakość normatywna w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym*, *Problemy Jakości* nr 5/2001.

można precyzyjnie określić zawczasu, dochodzi do utraty dochodu lub wartości danej usługi oraz do wahania poziomu jakości.

Złożonym problemem są też gwarancje w sferze usług. W przypadku zakupu wadliwie wykonanego towaru istnieją liczne możliwości naprawienia krzywdy (jego wymiana, naprawa, zwrot kosztów). W przypadku usług wszelkie próby naprawienia szkody wiążą się z dodatkowymi kłopotami dla klienta i mogą pogłębiać jego rozżalenie.

W przypadku usług turystycznych, które właściwie nigdy nie są jednorodne (składa się na nie transport, wyżywienie, noclegi, zwiedzanie, program towarzyszący itp.), niedoskonałość którejkolwiek składowej wpływa na negatywną ocenę całości zakupionego pakietu. W przypadku, gdy za poszczególne elementy odpowiadają różne przedsiębiorstwa (np. przewoźnik, hotel i restauracja) zła jakość obsługi jednego tylko podwykonawcy, spowoduje niską ocenę całości imprezy (co może być wysoce krzywdzące dla pozostałych przedsiębiorstw) oraz organizatora podróży. Zjawisko to powoduje, że odpowiedzialność za jakość oferowaną przez podwykonawców staje się istotnym elementem zarządzania przez jakość w turystyce.

### **Jakość a satysfakcja klienta.**

Źródłem jakości usługi jest człowiek, ze wszystkimi swoimi uwarunkowaniami kulturowymi, psychologicznymi i filozoficznymi. Człowiek pozostaje też ostatecznym sędzią w ocenie poziomu jakości usługi, ferującym wyrok w postaci osobistej satysfakcji.<sup>2</sup> Analizę specyfiki usług turystycznych warto uzupełnić w związku z tym o wskazanie różnic w zakresie samego procesu zakupu usług i towarów<sup>3</sup>:

- kształtowanie opinii i motywacji nabywców usług jest głównie rezultatem oddziaływania tzw. osobowych środków informacji (np. liderzy opinii, grupy odniesienia, członkowie rodzin),
- możliwości wyboru usług i usługodawców są znacznie ograniczone (potencjalny nabywca rzadko ma możliwość porównania ofert w jednym miejscu i czasie),
- ryzyko związane z zakupem usługi jest zazwyczaj wyższe niż przy zakupie produktu, ale w przypadku zadowolenia zwiększa lojalność nabywców usług,
- nabywca usług dokonuje oceny zazwyczaj dopiero w trakcie korzystania z usługi.

Specyfika usług turystycznych, ich złożoność i heterogeniczność, sprawiają, że wybór biura podróży, któremu powierzymy organizację długo wyczekiwanych wakacji, stanowi daleko bardziej złożony problem aniżeli wybór zakładu fryzjerskiego czy dostawcy pizzy.

W momencie zakupu klient właściwie niewiele wie o usłudze – usilnie poszukuje materialnych form potwierdzających jej jakość, gdyż wysoka wartość wolnego czasu skłania konsumentów do dokonywania coraz bardziej przemyślanych wyborów. Pozornie banalny zakup wycieczki turystycznej pociągać może za sobą następujące rodzaje ryzyka<sup>4</sup>:

- związane z działaniem – jaka okaże się w praktyce zakupiona usługa,
- fizyczne – czy będzie bezpieczna dla zdrowia,
- finansowe – czy warto ponieść koszty,

---

<sup>2</sup> P.Mośny: *Próba pomiaru osobistej satysfakcji konsumenta w sektorze usług turystycznych., problemy Jakości* nr 10/1997.

<sup>3</sup> L.Garbarski: *Postępowanie konsumentów w warunkach ograniczeń dostępności produktu*, SGPiS, Warszawa 1990, str. 75-76.

<sup>4</sup> J.Jacoby, L.B.Kaplan: *The components of perceived risk, Proceedings of the Third Annual Convention of the Association for Consumer Research*, (red. M.Venkatesan), New York 1972.

- psychologiczne – jak wpłynie na poczucie mojej godności lub obraz mnie samego (ta kategoria ryzyka jest związana w pewnym zakresie z postawą hedonistyczną, a w pewnym z chęcią zaimponowania innym),
- społeczne – jak wpłynie na mój wizerunek w oczach przyjaciół, rówieśników (konsumpcja ostentacyjna). Niską jakość usługi klienci skłonni są traktować jako wyraz braku szacunku względem ich osoby, lekceważenia ich potrzeb itp.

Straty związane z zakupem usług o niskiej jakości będą zwielokrotnione przez fakt, że chodzi nie tylko o dwa tygodnie zmarnowanego urlopu ale też kłopoty i wysiłki związane z przygotowaniem do zakupu usługi (zapoznanie się z ofertami, wybór biura podróży lub hotelu, dokonanie rezerwacji). Obawa dotyczy nie tylko strat pieniędzy, ale także utraty prestiżu, czasu, a nawet ośmieszenia się.

Głównym motywom podejmowania decyzji o zakupach usług turystycznych (wypoczynek, zwiedzanie, wyjazd służbowy i in.), towarzyszą elementy oddziałujące w decyzjach zakupu jako ograniczenia lub wzmocnienie motywacji:

- pozycja demograficzna/ekonomiczna/społeczna;
- atrybuty psychograficzne;
- postawy (wobec idei, rzeczy, osób, świata).

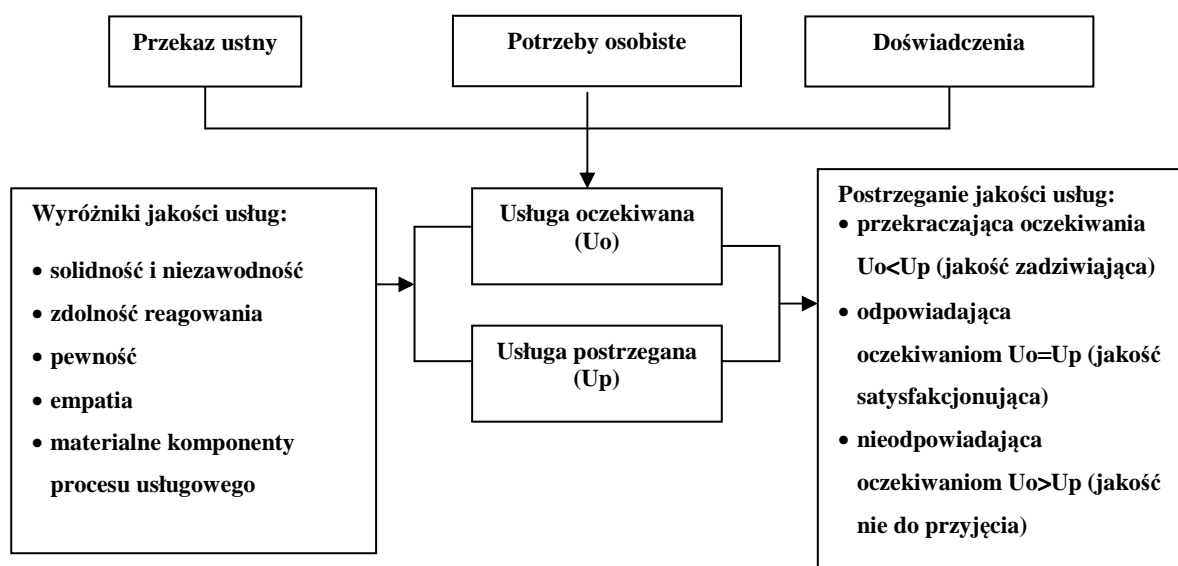
W przypadku, gdy motywem dodatkowym dokonywania zakupu jest chęć demonstracji określonego sposobu zachowań konsumpcyjnych – wymienione wcześniej grupy ryzyka nabierają szczególnego znaczenia, a poniesione straty będą silniej odczuwane.

Niezwykłą trudnością z jaką przychodzi zmagać się w procesie podnoszenia jakości usług, jest różnica pomiędzy „rzeczywistą (doświadczoną) jakością” produktu a oczekiwaniami klienta.

**Jakość oczekiwana** powstaje w umyśle potencjalnego nabywcy pod wpływem wielu czynników (potrzeby osobiste, dotychczasowe doświadczenia, kompetencje, komunikacja rynkowa, opinie innych nabywców, zdolność usługobiorców do uczestniczenia w konsumpcji usług określonego rodzaju, usługi firm o podobnym profilu, wyobrażenie o dostawcy usługi).

**Jakość doświadczona** podświadomie porównywana jest z jakością oczekiwaną, dając w rezultacie jakość uświadomioną. Ta ostatnia jest więc wynikiem pewnej analizy czyli w ostateczny sposób o jakości usługi rozstrzyga percepcja nabywcy (porównanie własnych spostrzeżeń z wcześniejszymi oczekiwaniami (schemat 1).

Schemat 1: Postrzeganie jakości usług.



Źródło: J.A.Fitzimmons, M.J.Fitzimmons: *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*, Irwin/McGraw-Hill, 1998, s. 270, podaję za J.Łańcucki (red.): *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM)*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 17.

Na etapie projektowania usługi należy z kolei uwzględnić jakość techniczną i funkcjonalną<sup>5</sup>. **Jakość techniczna** nie powinna być utożsamiana z jakością materialną. Zależy ona bowiem głównie od kwalifikacji i umiejętności personelu usługowego (wykształcenie, umiejętności praktyczne, znajomość języków obcych), choć także od środków materialnych wykorzystywanych w procesie usługowym (jakość autokarów, sprzętu komputerowego, wyposażenie obiektu hotelarskiego itp.).

Nie mniej ważne od tego, **CO** oferujemy turystyce jest to, **JAK** nabywca jest obsługiwany. **Jakość funkcjonalna** dotyczy samego procesu świadczenia usługi – i nie może się ograniczać do przepisowego uśmiechu. Trudność w zarządzaniu jakością funkcjonalną potęguje fakt, że zależy ona w wielkim stopniu od samych nabywców. Nie ulega wątpliwości, że doskonalenie obu omówionych stron jakości podnosi wartość usług w oczach klienta (obydwie one mogą stać się źródłem konkurencyjności).

### ***Kontakt usługowy w turystyce – jego strony i cechy szczególne.***

Kontakty z klientami są niezbędnym elementem realizacji działań firmy usługowej. Stanowią one sferę działań bardzo delikatnych, realizowanych z bardzo dużym wyczuciem i ogromnym ładunkiem taktu. L.G.Shostack wyróżnia trzy rodzaje kontaktów usługowych<sup>6</sup>:

- kontakt na odległość (pośrednictwo poczty, internetu) - jakość powinna być tu zapewniona, bo przedmioty te można sprawdzać, modyfikować, ujednoclić,
- pośredni kontakt osobisty – telefon,
- bezpośredni kontakt osobisty – twarzą w twarz.

Nietrudno zauważyć, że prawie wszystkie usługi turystyczne bazują na dwóch ostatnich rodzajach kontaktów, co sprawia, że projektowanie jakości, zarządzanie nią a nawet kontrola, są niezwykle trudne. Nawet w przypadku rozmowy telefonicznej istnieje wiele możliwości różnicowania sposobu świadczenia usługi, czego tylko częściowo można uniknąć, wymagając od pracownika, by postępował zgodnie ze scenariuszem.

Najtrudniej jest kontrolować kontakt bezpośredni, którego waga wynika z faktu, że klient uzyskuje możliwość zobaczenia osób świadczących usługi i wyrobienia sobie poglądu na temat poziomu jakości usług całego przedsiębiorstwa. Stąd znaczenie doboru pracowników liniowych m.in. pod względem cech psychofizycznych, stosowanie uniformów, rozwój szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych.

Interakcja usługowa stanowi relację między różnymi osobami, zdeterminowaną przez zespół cech społeczno-demograficznych, ekonomicznych i osobistych. Na kontakt ten nakładać się może także reakcja na zachowania innych osób obecnych w trakcie świadczenia usługi (współpracownicy, współpracownicy) albo reakcja na nieobecność osób, które powinny w danej chwili towarzyszyć usługodawcy lub być do jego usług.

---

<sup>5</sup> Autorem omawianej koncepcji jest Ch.Grönroos: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1982.

<sup>6</sup> G.L.Shostack: *Planning the service encounter* [w:] *The service encounter*, Czepiel J.A., Solomon M.R., Supernant C.F.(red.), Lexington Books, D.C.Haeth and Company, Lexington, Mass 1985.

## ***Rola nabywcy usługi turystycznej.***

K.Rogoziński<sup>7</sup>. wskazuje, że nabywca ma do spełnienia „trzy kluczowe zadania związane z byciem: a) współprojektantem usługowego produktu, b) jego współwytwórcą, c) ekspertem od jakości usług.” Fakt, ten stanowi jedną z podstawowych trudności zarządzania procesem świadczenia usług. Klient nie tylko obserwuje proces świadczenia usługi i kształtuje swoją opinię o jej jakości, ale ma wpływ na ostateczny jej kształt. Ten fakt – umiejętnie wykorzystany - może stać się narzędziem walki konkurencyjnej („zaplanuj swój urlop wspólnie z nami”, „ustal trasę – my zajmiemy się resztą”). W praktyce bywa uciążliwością, gdyż ingerencja usługobiorcy w kształt i sposób realizacji usługi, może skutecznie utrudniać utrzymanie standardu jej realizacji, przyjętego jako wzorcowy. Zdarza się też, że klient kształtuje swoje wymagania lub prośby nie mając pojęcia o trudnościach związanych z realizacją usługi w sposób według niego optymalny. Dobre zarządzanie procesem świadczenia usługi powinno jednak nie tylko przygotować personel do odpowiedniej reakcji w takich sytuacjach, ale wykorzystywać chęć klienta do uczestniczenia w realizacji usługi, w celu ograniczenia zaangażowania pracy personelu firmy usługowej (samodzielne niesienie bagaży i ich załadunek do autokaru, samoobsługa w restauracyjnym bufecie, przyrządzanie sobie herbaty itp.).

Niepewność co do tego, czego klient naprawdę oczekuje jest czynnikiem podstawowym w organizacjach usługowych. Przed dostarczeniem usługi podstawowym źródłem niepewności jest wkład klienta w proces wytwarzania usługi<sup>8</sup> (np. wątpliwość co do fizycznej możliwości uczestniczenia usługobiorcy w określonych działaniach - udział starszej osoby w wyprawie trekkingowej, zabranie kilkuletniego dziecka na rafting, wątpliwość dotycząca przygotowania intelektualnego lub emocjonalnego do uczestniczenia w określonych przedsięwzięciach turystycznych). Problem dotyczy także tego, czy klient dokładnie wyartykułował swoje rzeczywiste potrzeby.

W trakcie realizacji procesu usługowego klienci również mogą stanowić problem - zachowują się czasem w sposób nieprzewidywany, często konfliktowy.

Współtworzenie produktu przez klienta może być niezamierzone i nieświadome (np. kiedy zachowanie, sposób bycia a nawet strój turysty wpływają na odczucia innych usługobiorców). Konsument zawsze jest wciągnięty w proces powstawania produktu, a zachowanie jednego gościa ma wpływ na przeżycia drugiego.<sup>9</sup>

## ***Korzyści ekonomiczne z wdrażania systemu zarządzania jakością (SZJ) w przedsiębiorstwie turystycznym.***

Jednym z najważniejszych wymogów stawianych przedsiębiorstwu turystycznemu, powinien być rynkowy **wymóg osiągnięcia efektywności ekonomicznej (finansowej)**, której warunkiem jest sprawne powiązanie zagadnienia zarządzania finansami, personelem i wartością klienta. Kreowanie produktu o wysokiej jakości i spełnianie oczekiwań klientów, możliwe jest tylko w takim przedsiębiorstwie, którego polityka kosztowa uwzględnia z jednej strony obszary poszukiwania oszczędności w działalności bieżącej przedsiębiorstwa, a z drugiej możliwości strategii pro jakościowej, realizowanej poprzez inwestycję w jakość. Jakość produktu stanowi obok ceny podstawowy sposób pozyskiwania przewagi rynkowej (podnoszenia konkurencyjności) przedsiębiorstwa turystycznego. Często te dwa elementy

<sup>7</sup> K.Rogoziński: *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 2000, s.98.

<sup>8</sup> Patrz szerzej: L.Argote: *Input uncertainty and organisational coordination in hospital units*, Administrative Science Quarterly 1982, vol. 27, s.420-434.

<sup>9</sup> A.Rogers, J.Slinn, *Zarządzanie obiektami turystycznymi*, PAPT, Warszawa 1996, s.12.



stawiane są w opozycji, co sprawia, że przedsiębiorcy próbują określić, czy korzystniejsze będzie konkurowanie ceną czy jakością. Uznanie, że wiodącą rolę należy przypisać cenie prowadzi do uproszczonego modelu kontroli i ograniczania kosztów. W rezultacie przyczynia się do spadku jakości usług, będącego wynikiem redukcji kosztów: zaniechania badań marketingowych (rozpoznania oczekiwań klientów), redukcji liczby pracowników, ograniczenia ilości i jakości szkoleń, braku konserwacji zaplecza materialnego itp.<sup>10</sup>

Sytuacja taka jest wynikiem popularyzacji wzorca kreowania jakości, którego punktem wyjścia staje się klient i jego wymagania. Jest to podejście o tyle słuszne, że to właśnie klient jest ostatecznym odbiorcą produktu (usługi) i jego sędzią. W efekcie jednak powstaje pytanie o efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, które dążąc do stałego doskonalenia jakości swoich usług, nie może zapominać o podstawowym celu funkcjonowania, jakim jest wypracowanie zysku.

K.Szczepańska zwraca uwagę, że klasyczne koncepcje konkurencji oparte jedynie na parametrze cenowym okazały się w praktyce działania przedsiębiorstw nie tyle nieskuteczne, co niszczące firmę w dłuższym okresie.<sup>11</sup> Przyczyniło się to do stworzenia nowych strategii działania przedsiębiorstw, między innymi strategii jakości kompleksowej, którą to strategię jakości autorka proponuje rozpatrywać w dwojakim aspekcie:

- skierowaną do wewnątrz organizacji - czyli zorientowaną na otwartość, innowacyjność, współdziałanie pracowników w procesie „tworzenia” jakości produktu;
- skierowaną na zewnątrz organizacji - czyli zorientowaną na oferowanie produktów, których jakość, w ocenie klientów, przewyższa ofertę konkurentów.<sup>12</sup>

Aspekty te są ze sobą nierozdzielnie związane i poszukując drogi do efektywności ekonomicznej, należy postrzegać jakość produktu usługowego przedsiębiorstwa, jako naturalne następstwo wzrostu jakości funkcjonowania samej firmy.

**Orientacja pro jakościowa przedsiębiorstwa turystycznego nie może być realizowana w izolacji od polityki cenowej (i kosztowej).**

Kreowanie jakości za wszelką cenę pociąga bowiem za sobą dwa rodzaje zagrożeń. Po pierwsze należy zdawać sobie sprawę z faktu, że klient nie będzie skłonny płacić za jakość, na której mu nie zależy. To prawda, że zachowania rynkowe nabywców usług turystycznych wymuszają na przedsiębiorcach coraz większą dbałość o jakość oferty usługowej, odpowiadającej wymaganiom i oczekiwaniom klientów. Nie wolno jednak zapominać, że nawet wysokie wymagania usługobiorców, co do jakości produktu, nie oznaczają spadku zainteresowania ceną. Klient zawsze dokonuje zakupu pewnego koszyka wartości, w którym równie istotny ciężar przypada na jakość, jak i na cenę. Przedsiębiorca zabiegający o wyróżnienie swego produktu usługowego poprzez wzrost jakości nie może więc zapominać o tym, że muszą znaleźć się klienci poszukujący tej jakości i skłonni za nią zapłacić. Pierwszym zagrożeniem jest więc doprowadzenie do paradoksu: utrata klienta zostanie spowodowana pozorną troską o jego zadowolenie (pozorną, bo nie mającą podstaw analitycznych).

Drugim zagrożeniem jest naruszenie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa turystycznego. Bezustanny wzrost kosztów, wymuszony stałym (a nieuzasadnionym

<sup>10</sup> M.Kachniewska: Instrumenty oddziaływania na jakość usługi turystycznej [w:] Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki, materiały konferencyjne, SGH 2003.

<sup>11</sup> K.Szczepańska: *Kompleksowe Zarządzanie Jakością - TQM*, Wyd. Normalizacyjne Alfa-Vero, Warszawa 1999, s. 22.

<sup>12</sup> tamże, s. 25.

rynkowo) podnoszeniem jakości, doprowadzi do sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie będzie w stanie finansować bieżących zobowiązań. Obszar projektowania jakości powinien więc mieścić się w ramach pewnego korytarza cenowego, wyznaczonego z jednej strony przez poziom kosztów, a z drugiej przez możliwości finansowe nabywców.<sup>13</sup> Szerokość tego korytarza możemy w pewnej mierze regulować. Nie mamy oczywiście wpływu na zasoby finansowe nabywców, ale naszym zadaniem jest umiejętne dążenie do ograniczenia kosztów. Umiejętne czyli nie naruszające wartości, jaką możemy oferować klientowi a jaką jest wysoka jakość naszych usług. Jak należy to rozumieć?

Otóż źle rozumiane podejście kosztowe często blokuje decyzje o dążeniach pro jakościowych, ponieważ perspektywa zwiększenia kosztów, nawet jeśli miałyby one umożliwić poprawę konkurencyjności firmy, jest zazwyczaj nie do przyjęcia dla zarządu przedsiębiorstwa, szczególnie w sytuacji, gdy boryka się ono z problemami finansowymi. A nierzadko właśnie takie problemy skłaniają do rozważenia działań restrukturyzacyjnych – w tym mających na celu poprawę jakości organizacji pracy i obsługi klientów. Wydawałoby się więc, że to kolejny paradoks, prowadzący do dezorientacji przedsiębiorstwa i trudności w podjęciu jakiegokolwiek decyzji o znaczeniu strategicznym.

Trudność w połączeniu tych dwóch podejść wywodzi się głównie z faktu złego podejścia do zagadnienia kosztów jakości. Ono z kolei jest efektem złego rozumienia pojęcia samej jakości. W potocznym języku jest ona traktowana jako synonim wysokiej jakości. W ślad za tym idzie rozpatrywanie kosztów jakości, jako kosztów jej poprawy. Taka perspektywa sugeruje, że wprowadzenie zasad kreowania wysokiej jakości w przedsiębiorstwie powoduje automatycznie wzrost kosztów i nieuchronny wzrost cen. Tymczasem jakość można rozpatrywać też jako niską czy niedostateczną. A tak pojmowana również wiąże się z określonymi kosztami, nierzadko znacznie wyższymi.<sup>14</sup>

Kompletny wykaz kosztów działalności przedsiębiorstwa postrzegany z perspektywy zarządzania przez jakość ilustruje schemat 2. Wskazuje on, że pierwsza grupa kosztów, tzw. **kosztów wewnętrznego zapewnienia jakości**, obejmuje koszty zgodności (prewencji i kontroli) oraz koszty niezgodności, wynikające z nie wypełnienia stawianych produktowi wymagań (potencjał do dalszego doskonalenia). O ile wydatki w zakresie kontroli i oceny, zgodnie z prewencyjnym charakterem filozofii zarządzania przez jakość mogą być traktowane jako inwestycja w jakość, o tyle koszty niezgodności są potencjalnym źródłem oszczędności przedsiębiorstwa.

---

<sup>13</sup> M.Kachniewska: *Instrumenty...*, op.cit.

<sup>14</sup> M.Kachniewska: *Koszty jakości a rachunkowość zarządcza przedsiębiorstwa turystycznego* [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce* (red. G.Gołębski), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 154-160.

Schemat 2: Klasyfikacja kosztów jakości.



Źródło: G.Broniewska: *Koszty społeczne w rachunku kosztów jakości*, *Problemy Jakości* 6/98, s. 21.

Drugą grupę tworzą koszty zewnętrznego zapewnienia jakości. Ich oszacowanie może być dość trudne, gdyż dotyczą one m.in. utraconych szans (np. utrata dotychczasowych klientów, utrata dochodów, spowodowana negatywną opinią szerzoną przez niezadowolonego klienta itp.). Równie skomplikowane jest tu oszacowanie kosztów przekroczonych oczekiwań, występujących w sytuacji, gdy oferujemy klientowi więcej niż wymaga. Istniejące metody pozwalają jedynie na przybliżone określenie wielkości tych kosztów<sup>15</sup>. Jednym z mierników mogą być koszty promocji pozwalającej na akwizycję nowych klientów, niezbędną w chwili utraty dotychczasowych nabywców.

Koszty wad (błędów) wewnętrznych i zewnętrznych to koszty ponoszone w związku z niezgodnościami jakościowymi przed lub po przekazaniu produktu klientowi (w tym np. reklamacje, dostarczenie usługi zamiennej). Ta grupa kosztów jest bardzo interesująca w kontekście zagadnień omawianych w podrozdziale 2.2. Są to koszty występujące najczęściej w sytuacji, gdy zaangażowanie personelu w sprawy firmy (i jej wyniki finansowe) jest bardzo niskie. Trudność pomiaru ich wielkości wynika z faktu, że w wielu przedsiębiorstwach turystycznych zupełnie brak świadomości występowania tych kosztów. Poza tym, jak określić wielkość strat, ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku ze spóźnieniami pracowników, niedbałym wykonywaniem obowiązków, zapominaniem o poleceniach kierownictwa, przesuwaniem pewnych zadań w czasie, dopóki nie stają się palącą sprawą itp.? Najczęściej świadomość kosztu pojawia się dopiero w chwili, gdy wydarzenia takie wpłyną na jakość działań podejmowanych w kontaktach z podwykonawcami, klientami, partnerami.

Łatwiejszy jest pomiar kosztów będących wynikiem reklamacji (wypłata odszkodowań, oferowanie równorzędnej usługi). Badania pilotażowe prowadzone w biurach podróży<sup>16</sup> wskazały, że liczba i wartość reklamacji, należą do tej grupy danych, które są najczęściej skrupulatnie odnotowywane przez przedsiębiorstwa. Ciekawostką jest jednak, że w kilku przedsiębiorstwach z dużym zdziwieniem potraktowano informację, że koszty te należałoby zaliczyć do kosztów jakości („Przecież to właśnie jest brak jakości!”). Tego typu nieporozumienia powodują błędne przekonanie przedsiębiorców, że zarządzanie jakością oznacza tylko wydatki.

<sup>15</sup> Uzyskanie takich szacunków możliwe jest jedynie wtedy, gdy firma posiada system Customer Relationship Management (CRM), dość słabo jeszcze rozpowszechniony w polskich przedsiębiorstwach turystycznych (wyjątkiem są niektóre przedsiębiorstwa hotelarskie).

<sup>16</sup> Por. M.Kachniewska: *Koszty jakości...*, *op.cit.*, s. 153-165.

Koszty jakości wynoszą 10-40% obrotów firmy i z tego też powodu nazywane są „kopalnią złota”. W przedsiębiorstwie, które świadomie rezygnuje ze stosowania systemu zarządzania przez jakość szacuje się, że koszty wad wewnętrznych i zewnętrznych mogą sięgać nawet 65-70% obrotów firmy, podczas gdy koszty badań i oceny mieszczą się w granicach 20-25%, a koszty zapobiegania wadom od 5 do 10%. Oznacza to minimalne nakłady mające na celu zapobieganie powstawaniu wad przy niezwykle wysokim poziomie kosztów spowodowanych tymi wadami i brakami.

Wdrożenie systemu zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie turystycznym powinno wiązać się ze stosowaniem rachunku kosztów jakości, który służy nie tylko określeniu ich wielkości, ale umożliwia też ich kontroling. Jest to sterowanie kosztami, oznaczające planowanie, regulowanie i kontrolowanie poziomu kosztów jakości, w celu podniesienia efektywności działań zapewniających jakość w procesie tworzenia usług. Z racji swych informacyjnych funkcji kontroling jakości wypracował metody kontroli kosztów, wynikających z całkowitego zorientowania przedsiębiorstwa na jakość. Zmienia to dotychczasowe podejście do rachunku kosztów, zwiększając możliwości prewencji i przewidywania powstawania kosztów, a poprzez zwiększanie motywacji pracowników, możliwość podejmowania działań zorientowanych na wzrost jakości i obniżanie kosztów. W odróżnieniu od rejestracji kosztów kontroling nastawiony jest na przyszłość - umożliwia poprawę błędów i wyciąganie z nich wniosków, co sprzyja ograniczeniu kosztów jakości i lepszemu wykorzystaniu środków produkcji usług. Oznacza to, że wdrożenie systemu zarządzania przez jakość przynosi przedsiębiorstwu określone oszczędności (eliminacja kosztów nieproduktywnych).

W świetle zaprezentowanej klasyfikacji kosztów wyraźnie widać, że wysokie koszty usług korelują bezpośrednio z liczbą i wartością popełnianych błędów (o których klient może nie wiedzieć) i reklamacji (które są oznaką, że klient jednak się dowiedział). W gospodarce rynkowej koszty te pokrywać może tylko nabywca lub usługodawca. Jeżeli usługodawca próbuje przerzucić te koszty na klienta, odejdzie on do konkurencji. Chcąc utrzymać znaczącą pozycję na rynku usługodawca musi więc dążyć do eliminacji błędów i redukcji liczby reklamacji.<sup>17</sup>

Jasne jest, że zwalczanie błędów na końcu procesu świadczenia usługi jest znacznie bardziej kosztowne aniżeli zastosowanie prewencji. Kontrola świadczeń usługowych bezpośrednio przed odbiorem przez klienta (nie zawsze zresztą możliwa), może co najwyżej zredukować wartość błędu, ale nie zapobiegnie jego wystąpieniu. Rachunek kosztów jakości stanowi tylko narzędzie informacji o miejscu ich występowania i obszarach, w których poszukiwać należy oszczędności – natomiast system zarządzania przez jakość (przy wykorzystaniu kontrolingu kosztów jakości i zarządzania procesami) ma na celu wykorzystanie istniejącej informacji dla ograniczenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ten sposób system zarządzania jakością nie tylko nie będzie oznaczał rezygnacji z konkurencji ceną, ale będzie je wspomagał, poprzez wskazanie źródeł oszczędności i usprawnienia procesów. Oakland i in. zwracają uwagę na fakt, że najbardziej spektakularne efekty stosowania zarządzania przez jakość osiąga się po wprowadzeniu ich w działach, które pozornie z problemami jakości nie mają wiele wspólnego. I tak np. dział sprzedaży zwiększa obroty, administracja efektywniej wykorzystuje komputery, popełnia mniej błędów przy wprowadzaniu danych itp. Tak samo wszystkie działania pomocnicze, jak np. wystawianie rachunków lub wysyłanie informacji o ofercie, także musi być dostosowane do wymagań konsumenta.<sup>18</sup>

J.Pawlak podkreśla, że nawet te działania, które w ramach systemu zarządzania przez jakość realizowane są z innych powodów niż chęć osiągnięcia zysku – w rezultacie dają poprawę

---

<sup>17</sup> Por.B.Bartz: *Międzynarodowa...*, *op.cit.*, s.6.

<sup>18</sup> J.S.Oakland: *TQM: the Route to Improving Performance*, Oxford Butterworth-Heinemann 1993, s.130.

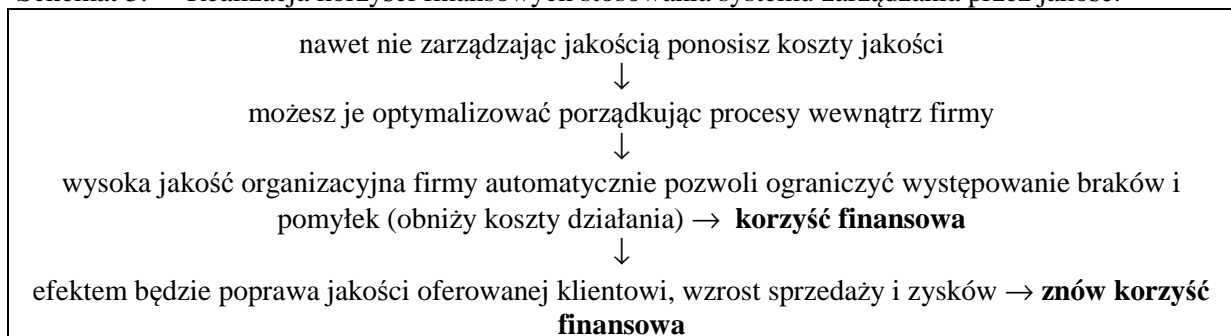
wyników ekonomicznych. Wymienia on następujące korzyści, jakich spodziewać powinien się zarząd firmy po wdrożeniu systemu zarządzania przez jakość:<sup>19</sup>

- uporządkowanie organizacyjne – lepsza organizacja to sprawne działanie, mniej zbędnych czynności, mniej ludzi – a więc niższe koszty,
- ścisła kontrola i racjonalizacja kosztów,
- utrzymanie stałych parametrów wyrobów i usług – zmniejsza zużycie środków (materiałów, pracy, narzędzi, maszyn), buduje markę, co przekłada się na zaufanie i wzrost lojalności klientów, a tym samym wzrost obrotów i zysków,
- zapobieganie wadom i błędom - ogranicza koszty wadliwych produktów i wadliwych procesów (ograniczenie liczby reklamacji),
- odpowiedzialność za jakość przeniesiona na stanowisko pracy – mniejsze koszty kontroli i nadzoru,
- zwiększenie prestiżu firmy i produktów – silniejsza marka generuje wyższe zyski.

A więc w rezultacie wszystko to przekłada się na wymiar finansowy!

Chcąc zachęcić przedsiębiorców do poprawy jakości nie należy zaczynać od obietnic wzrostu sprzedaży czy przywiązania klientów do firmy. Ostrożny przedsiębiorca będzie bowiem i tak żywił wątpliwości, obawiając się pewnego wzrostu nakładów przy niepewnym efekcie rynkowym. Należałoby może wskazać mu nieco inny tok rozumowania (patrz schemat 3).

Schemat 3: Realizacja korzyści finansowych stosowania systemu zarządzania przez jakość.



Źródło: M.Kachniewska: *Koszty jakości...*, op.cit., s. 154.

### ***Korzyści społeczne z wdrażania systemu zarządzania jakością (SZJ) w przedsiębiorstwie turystycznym.***

Podstawą właściwego zarządzania jakością jest uwzględnienie najważniejszego aspektu - aspektu ludzkiego. Oznacza to konieczność kierowania procesami socjalnymi związanymi z usługą, uznawanie znaczenia postrzegania przez klienta wizerunku organizacji, jej kultury i osiągnięć, uznanie wzajemności ludzkich oddziaływań za decydujący czynnik jakości usług, rozwijanie kwalifikacji i możliwości oddziaływania personelu oraz motywowanie personelu do poprawiania jakości i spełnienia oczekiwań klientów.<sup>20</sup> Pracownicy muszą posiadać odpowiednie przygotowanie oraz cechy psychofizyczne, które pozwolą im stworzyć odpowiedni łańcuch obsługi zarówno klientów wewnętrznych (inni zatrudnieni), jak i zewnętrznych (usługobiorcy). W rezultacie wszyscy ci klienci uzyskają

<sup>19</sup> J.Pawlak., *Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość*, *Problemy Jakości* 1/2001.

<sup>20</sup> R.Kolman, T.Tkaczyk: *Jakość...*, op.cit., s.53.

usługi o najwyższej jakości (w tym sprawną obsługę), przy jednoczesnym obniżeniu kosztów działalności przedsiębiorstwa.<sup>21</sup>

W procesie świadczenia usług zachowania związane z pełnioną funkcją mają znaczenie dodatkowe, ponieważ:

- klient ma często bezpośredni kontakt z pracownikami w organizacji,
- wizerunek organizacji zależy od tego, jak traktowani są konsumenci (obecni i potencjalni) zasięgający informacji lub składający reklamację,
- decydującą rolę mają pracownicy liniowi, ale również istotna jest rola personelu pracującego na zapleczu, którego zadaniem jest wspieranie pierwszej linii.

W produkcji materialnej wystarczyło przekonać pracowników, że każdy zły produkt i tak znajdzie się u nas z powrotem. W usługach nie jest to aż tak proste. Klient nie przyniesie z powrotem usługi, aby ją reklamować, a żądanie odszkodowania czy choćby uznania jego racji, mogą być dość długo lekceważone w przekonaniu, że w końcu sam zniechęci się i zrezygnuje z dalszych roszczeń. Taki stan rzeczy nie zawsze zawiniony jest przez samych pracowników – bywa, że to system i źle pojęty „interes firmy” nakazują pracownikom tego typu postępowanie – często wbrew ich własnym przekonaniom na temat dobrej jakości obsługi. Zdarza się jednak i tak, że kierownictwo „wbija” pracownikom do głowy slogany na temat właściwej obsługi klienta, a rezultaty są znikome.

Aby zapewnić faktycznie wysoką jakość obsługi klientów zewnętrznych, kierownictwo powinno przede wszystkim posiadać określoną strategię oddziaływania na proces obsługi, czyli interakcję zachodzącą między klientem a bezpośrednio obsługującym go pracownikiem. Personel liniowy poprzez częsty kontakt z nabywcami, ma szansę lepiej rozumieć problemy i potrzeby klientów. Jeżeli w takiej sytuacji zostanie otwarta droga komunikacji między personelem liniowym i zarządzającymi firmą – istnieje szansa pełnej realizacji potrzeb klienta i zniwelowanie przynajmniej części luk jakości. Istnieją bowiem dwie drogi umożliwiające wykorzystanie informacji o kliencie w celu poprawy jakości usług. Wykorzystanie tej wiedzy:

- przez samych pracowników liniowych dla poprawy jakości usługi i poprawy kontaktu z klientem;
- przez firmę dla poprawy jakości obsługi klientów w firmie.<sup>22</sup>

Należy oczekiwać, że klienci zostaną dobrze obsłużeni, jeżeli obsługujący ich personel lubi swoją pracę – rozumianą nie tylko jako zestaw czynności, które co dzień wykonuje, ale także kontakty z przełożonymi i współpracownikami, własne stanowiska pracy, system motywacji stosowany przez przełożonych itp. Praktyka wskazuje, że w organizacjach, w których polityka zarządzania zasobami ludzkimi cieszy się dobrą opinią pracowników, klienci znacznie częściej mają powody do zadowolenia. Wrażliwość na potrzeby innych staje się wówczas elementem kultury organizacyjnej firmy.

Umiejętność zarządzania ludźmi w taki sposób, aby sami mieli poczucie, że są klientami własnej organizacji, czyli stosowanie koncepcji marketingu wewnętrznego, tworzy podstawę do zdobycia lojalności klientów zewnętrznych, a tym samym do realizacji podstawowych celów rynkowych firmy (wypracowanie zysku). Program marketingu wewnętrznego obejmuje<sup>23</sup>:

- zarządzanie klimatem organizacji,

---

<sup>21</sup> Por. J.E.Ross: *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*, 2<sup>nd</sup> edition, Collier Macmillan, London 1993.

<sup>22</sup> M.J.Bitner, B.H.Booms, L.A.Mohr: *Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint* [w:] *Services Marketing* (red. Ch.H.Lovelock), Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

<sup>23</sup> M.Larglois, G.Troquer: *Marketing des services. Le défi relationnel.*, Quebec 1992, s.145.

- zarządzanie postawami personelu,
- zarządzanie komunikacją.

Wymienione elementy są oczywiście współzależne. Środowisko pracy, w jakim działają pracownicy, w powiązaniu z klimatem organizacyjnym, kształtuje ich postawy i motywacje. To z kolei wpływa na sposób porozumiewania się personelu szybkość przepływu informacji i chęć dzielenia się uwagami na temat sposobów funkcjonowania firmy lub opinii klientów. Zarządzanie komunikacją ma też znaczenie dla kształtowania się postaw pracowników, którzy darzą większym lub mniejszym zaufaniem kierownictwo i siebie nawzajem, czują się członkami społeczności pracowniczej, albo wbrew swej woli stawiani są w pozycji biernych i nie zawsze zadowolonych obserwatorów. Mogą mieć poczucie wpływu na losy firmy i podejmowane w niej decyzje albo odgórnie informowani są przez pracodawców lub zarząd o nie zawsze popularnych decyzjach. Właściwie skonstruowany system powinien umożliwić pracownikom wyrażanie opinii, wrażeń i ocen różnych aspektów funkcjonowania organizacji itp. Ważnym elementem jest stworzenie systemu pionowego przepływu informacji – nie tylko góra-dół, ale też w przeciwną stronę.

Wzmocnienie zaangażowania pracowników w proces podnoszenia jakości usług wymaga też uświadomienia im, że nie każda praca przynosi pożytek firmie i klientowi. Z punktu widzenia klienta ważna jest tylko tzw. praca tworząca wartość (value adding work). Za nią też klient jest skłonny zapłacić. Dla normalnego funkcjonowania firmy nieodzowna jest też praca nie tworząca wartości (non-value adding work), której wykonanie nie tworzy dodatkowej wartości dla klienta, ale która jest warunkiem wykonania pracy tworzącej wartość.<sup>24</sup> Pozostaje jednak jeszcze praca bezużyteczna (waste), która nie dodaje wartości, a jej wyeliminowania klient nawet by nie zauważył (dublowanie czynności, pomyłki, przeglądy, oceny, nikomu niepotrzebne sprawozdania, raporty itp.). Wynika ona z bałaganu, niekompetencji, biurokratyzowania itp. Nawiązując do rachunku kosztów przedstawionego pokrótce w poprzednim podrozdziale, należy stwierdzić, że zarządzanie personelem i identyfikacja a potem eliminowanie pracy bezużytecznej byłoby znacznie łatwiejsze, gdyby stosowano w przedsiębiorstwach turystycznych przynajmniej uproszczoną wersję rachunku kosztów jakości.

Z.Zymonik wymienia następujące czynniki jakościowótórcze w systemie zarządzania kadrami<sup>25</sup>:

- jakość procesu pracy – istotny jest sam proces a nie wynik. Nie można żądać od pracowników lepszych wyników pracy, gdy ich wiedza i umiejętności pozostają na niezmiennym poziomie (znaczenie szkoleń, pogłębiania wiedzy - pracując mądrzej człowiek staje się bardziej zdolny do dostosowania się do wymagań realizowanego procesu),
- jakość myślenia i podejmowania decyzji – kształcenie umiejętności twórczego myślenia zwiększa zdolność do podejmowania decyzji,
- jakość informacji – informacje dotyczące procesów, otoczenia (bliższego i dalszego), prawidłowość i skuteczność szybkość przepływu informacji między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, która jest m.in. wynikiem umiejętnego rozwiązywania przez menedżerów konfliktów międzyludzkich, zmniejszających napięcia wewnątrz organizacji,
- jakość powiązań międzyludzkich – nieodpowiednie powiązania międzyludzkie wpływają na niewłaściwy obieg informacji, czego skutkiem mogą się stać np. straty czasu, opóźnienia w realizacji działań na rzecz dla klienta. Powiązania międzyludzkie wpływają

<sup>24</sup> Na przykład pranie bielizny pościelowej w hotelu czy sprzątnięcie kuchni w restauracji.

<sup>25</sup> Z.Zymonik: *Rola kadr w doskonaleniu jakości, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw nr 9/1998.*

poprzez informację na trafność podejmowanych decyzji i w rezultacie na jakość procesu pracy, która ma odzwierciedlenie w sukcesie przedsiębiorstwa,

- jakość spostrzegania i odczuwania – jak ludzie nawzajem postrzegają się i co odczuwają – negatywne postrzeganie osoby, z którą trzeba współpracować przy wymianie choćby informacji, może wpłynąć na zniekształcenie tej informacji, wskutek czego, może zostać podjęta nietrafna decyzja,
- jakość zbioru wartości – reguły i zasady postępowania pracowników są najistotniejszym czynnikiem jakościotwórczym. Każdy pracownik wnosi do przedsiębiorstwa swój zbiór wartości, który trudno jest zmienić w krótkim czasie, gdyż jest kształtowany od dzieciństwa – takie cechy jak pracowitość, inicjatywa, kreatywność, gotowość do wysiłku, umiejętność komunikowania się, szybkość dostosowywania się do zmian rzutują na wymienione wcześniej czynniki.

Skutkami zaniedbań w wymienionych obszarach jest brak uświadomienia pracownikom idei jakości, ich opór przed zmianami, brak motywacji do dobrej pracy i nieutożsamianie pracowników z firmą. Wdrożenie systemu zarządzania przez jakość ma na celu między innymi zmianę sposobu wykorzystania najcenniejszego zasobu przedsiębiorstwa turystycznego, jaki stanowią pracownicy.

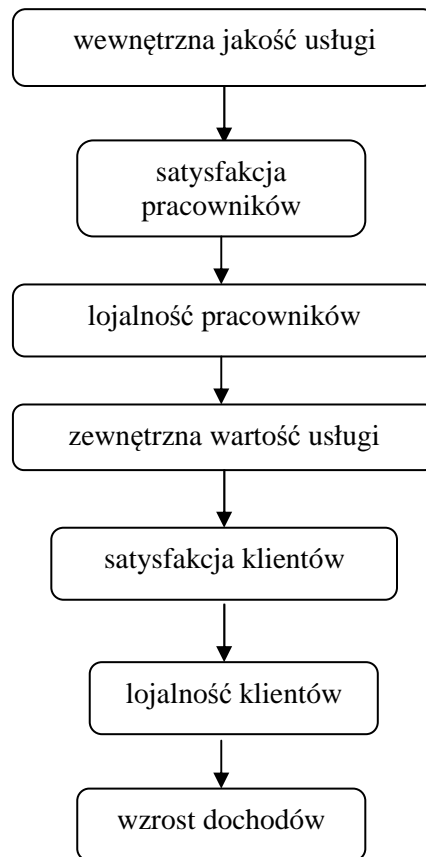
W sytuacjach, kiedy pracownik staje się twórcą produktu (usługi), jego nastawienie behawioralne determinuje postrzeganą jakość produktu. W przypadku usług turystycznych zjawisko to jest często niedoceniane – wydaje się, że poprzez system odpowiednich szkoleń można wypracować nienaganny system obsługi klienta. Tymczasem specyfika usług turystycznych wymaga okazania gościnności, która jest zachowaniem wykraczającym poza zwykłą rutynę szkoleń i nieosiągalną w sytuacji, gdy mamy do czynienia z niezadowolonym pracownikiem. Klient utożsamia jakość produktu (usługi) przedsiębiorstwa turystycznego z obsługą uzyskaną w bezpośrednim kontakcie z pracownikiem. W określonych przypadkach może to owocować większą lojalnością względem pracownika aniżeli samej firmy (znane są przypadki transferu klientów za wykonawcami usług zindywidualizowanych). Oznacza to, że dobrze motywowany pracownik może odegrać ważną rolę w kreowaniu stałej klienteli. I na odwrót – negatywna postawa niezadowolonego pracownika może odstraszać klientów, a w sytuacji, gdy pracownik rezygnuje z miejsca pracy, trudno jest zastąpić go osobą, która „bezboleśnie przejmie” dotychczasowych klientów – czas poznania ich szczególnych upodobań i wymagań może okazać się dość długi.

Przykłady złego zarządzania można zauważyć w firmach, w których ludzie pracują niechętnie, obawiają się pracy zespołowej, nie mają stosownego przeszkolenia, potrzebnego do wykonywania pracy i muszą się tego uczyć od innych, kiedy praca nie jest odpowiednio określona i wykonawca musi „jakoś sobie z nią radzić”, kiedy w firmie istnieje nieodpowiednia lub nieaktualna dokumentacja, a systemy zaprojektowane są tak, że utrudniają wykonywanie pracy. Negatywne następstwa ma również całkowite wyłączenie personelu z procesu podejmowania decyzji czy brak motywowania pracowników. Istotnym elementem jest kwestia przywiązania pracowników do firmy, wprowadzenie bodźców dla sprawdzonego personelu. Niestety niewiele firm z branży turystycznej dba o wytyczanie jasnych dróg kariery zawodowej dla swojego personelu.

Dobry system zarządzania, umiejętność podejmowania wspólnych działań i dzielenia się informacją, stwarzają wewnątrz przedsiębiorstwa atmosferę zrozumienia i chęci współpracy, która automatycznie zaczyna przenosić się na kontakty pracowników z klientami zewnętrznymi. Daje to unikalną możliwość przekonania pracowników, że praca jaką wykonują jest przyjemna i warto ją wykonywać. Stanowi to istotny czynnik motywujący, a jak wiadomo właściwa motywacja jest najlepszym sposobem podniesienia wydajności pracy. Tworzy się w ten sposób swoisty łańcuch korzyści (patrz schemat 4).



Schemat 4: Łańcuch korzyści w usługach.



Źródło: J.Łańcucki: *Podstawy...*, s.16.

Podwyższenie motywacji i zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy pozwala osiągnąć zwiększenie jego lojalności, prowadzącej w efekcie do obniżenia rotacji personelu. Co więcej, wyzwolony zostaje kreatywny potencjał pracowników, który umiejętnie pokierowany, może przyczynić się do lepszego zaspokajania potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych klientów.

Wszelkie działania jakościowe należy więc postrzegać w społecznym aspekcie jakości, łącząc je z jakością warunków pracy, jakością życia i z ochroną (jakością) środowiska. Ludzie działając w poczuciu bezpieczeństwa, zaufania i szacunku nie muszą koncentrować się na obronie własnej pozycji lub swego przekonania o własnej wartości. Pozwala to zlikwidować sytuację, w której klient staje się wrogiem stawiającym wymagania a pracownik ma poczucie, że traktując klienta odgórnie podkreśli swoją rangę, podświadomie odreagowując w ten sposób poczucie niskiej wartości własnej pracy czy osoby. Dobrze zorganizowany i w pełni jawny system zarządzania jakością daje pracownikom pełną wiedzę o tym, w jakiej organizacji pracują, jak współpracują poszczególne jej struktury, jak została uregulowana odpowiedzialność i kompetencje, jak postępuje się z możliwymi błędami i co może z nich wynikać. Zwiększa to motywację do pracy i identyfikację z racjonalnymi dążeniami.

Wspomniane dotychczas korzyści dotyczą nie tylko samej firmy (właściciele i inwestorzy), ale także jej pracowników, klientów i społeczeństwa.<sup>26</sup> Właściciele mają możliwość uzyskania lub zwiększenia przewagi na konkurencją, lepsze zdefiniowanie istoty prowadzonej działalności przez ustalenie procesów, którymi można lepiej zarządzać, wdrożenie metodycznego mierzenia parametrów procesów, takich jak skuteczność, sprawność, wydajność, efektywność, adaptowalność, koszty zgodności z ustalonymi kryteriami, okazja do analizy ryzyka w realizacji procesów i lepszego zapewnienia środków zapobiegawczych. Ponadto zyskują okazję wdrożenia systematycznego, nieustannego doskonalenia procesów, realne oceny zasobów potrzebnych do skutecznej realizacji celów jakościowych, wzrost zysku, obniżkę kosztów (jako proces ciągły) i wreszcie lepsze „zarządzanie przyszłością”.

## ***Bariery i uwarunkowania działania krajowych usług turystycznych***

Wzrost świadomości konsumentów jest integralnym elementem współczesnego rynku. Klienci są świadomi i aktywni, chcą produktów nowatorskich, innowacyjnych, modnych. Za swoje pieniądze chcą dostawać coraz więcej, ale niekoniecznie bardziej cenią rzeczy tańsze. Postawa tego typu oszczędności już minęła, współczesny konsument chce mniej rzeczy, ale lepszej jakości.<sup>27</sup> Na rynku polskim, nawet w okresie recesji, obserwuje się ciągły wzrost górnego segmentu nabywców – konsumenci skłaniają się ku konsumpcji ostentacyjnej i zakupom prestiżowym. Turystyka zaś, jak mało który rodzaj działalności gospodarczej (i aktywności ludzkiej), daje możliwość realizowania tego typu potrzeb. Klienci poszukują ponownego zdefiniowania produktów i usług o charakterze luksusowym, gdyż wraz ze wzrostem poziomu życia przesuwana się granica między produktami wyższego rzędu a luksusowymi. Przekładając to na język turystyki, łatwo zauważyć, że coraz częściej oznaką luksusu jest nie tyle kierunek podróży czy rodzaj produktu turystycznego – co raczej jego jakość.

Różnice w procesie zakupu usług i towarów można zestawić w sposób następujący<sup>28</sup>:

- Kształtowanie opinii, postaw i motywacji nabywców usług jest w o wiele większym stopniu rezultatem oddziaływania tzw. osobowych środków informacji (np. liderzy opinii, grupy odniesienia, członkowie rodzin).
- Możliwości wyboru przez konsumentów między usługodawcami i oferowanymi przez nich usługami są znacznie ograniczone (potencjalny nabywca nie ma zazwyczaj możliwości porównania ofert w jednym miejscu i czasie).
- Ryzyko związane z zakupem jest dla nabywców usług zazwyczaj wyższe niż przy zakupie produktu.
- Znaczne ryzyko zakupu i ewentualne koszty związane ze zmianą usługodawcy zwiększają lojalność nabywców usług.
- Nabywca usług dokonuje oceny zazwyczaj dopiero w trakcie korzystania z usługi.

Wymienione cechy powodują, że nabywca nie tylko nie może zawczasu naocznie przekonać się o wartości zakupywanej usługi (jak to ma miejsce w przypadku zakupu towaru), ale porównywalność oferty poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych następcza mu wiele trudności. Specyfika usług turystycznych, ich złożoność i heterogeniczność, sprawiają, że wybór hotelu w którym spędzimy wymarzony urlop czy biura podróży, któremu powierzymy

---

<sup>26</sup> A.Kleniewski: *Procedura Transformacji, Problemy Jakości* nr 1/2002.

<sup>27</sup> J.Berbeka: *Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów, Marketing i Rynek* 1/1999.

<sup>28</sup> L.Garbarski: *Postępowanie konsumentów w warunkach ograniczeń dostępności produktu*, SGPiS, Warszawa 1990, str. 75-76.

organizację naszych długo wyczekiwanych wakacji, stanowi daleko bardziej złożony problem aniżeli wybór zakładu fryzjerskiego czy dostawcy pizzy.

Żaden z istniejących i sformalizowanych systemów zarządzania jakością (ISO 9000, Europejska Nagroda Jakości i in.) nie jest wyczerpujący. Ustalają one zaledwie, że takie czy inne cele muszą być sformułowane, podane do publicznej wiadomości i w określonych odstępach czasu analizowane lub korygowane. Każda jednostka gospodarcza może wnieść do systemu zarządzania przez jakość swoje mocne strony, wprowadzić dla niej tylko właściwe regulacje i według nich polepszać swoje produkty.

Konkurencja na rynku turystycznym nie polega tylko na tworzeniu usług wysokiej jakości, ale także na zrozumiałym i czytelnym upowszechnieniu informacji potencjalnym klientom. Przez porównanie ofert wybiera się najkorzystniejszą alternatywę. Przedsiębiorstwo, które jako oferent produktu turystycznego, zdecyduje się na utworzenie systemu, zyskuje szansę prześwietlenia swojej jednostki organizacyjnej, rozpoznania i eliminacji ewentualnego wewnętrznego oporu oraz dalszego kontynuowania rozwoju swoich produktów lub usług i to zharmonizowanych z potrzebami klientów i pracowników.<sup>29</sup>

Niezależnie od tego, że usługi oferowane przez dane przedsiębiorstwo powinny odpowiadać normom ISO, muszą przede wszystkim znaleźć nabywców. Stąd budowanie strategii jakości powinno być oparte na obszernej analizie potrzeb i oczekiwań klientów. Nie bez znaczenia dla tworzonej przez przedsiębiorstwo strategii działania jest analiza rynku w zakresie istniejącej konkurencji. Tak jak konieczne jest zdefiniowanie klientów, ich potrzeb i wymagań, tak niezbędne, choć równie trudne, jest zidentyfikowanie i scharakteryzowanie konkurentów oraz wyróżnienie poziomów konkurencji według następującego podziału<sup>30</sup>:

- konkurencja bezpośrednia - firmy oferujące te same wyroby lub usługi na danym rynku,
- konkurencja substytucyjna - firmy oferujące różne od oferowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów lub usług, ale zaspokajające te same lub podobne potrzeby,
- konkurencja potencjalna - firmy mogące ewentualnie konkurować bezpośrednio lub pośrednio, poprzez wyroby lub usługi substytucyjne.

Jeżeli zarządzanie rozumiane jest jako zarządzanie zintegrowane (będzie o nim szerzej mowa w podrozdziale 4.3), to efekt społeczny zyskuje dodatkowy wymiar (środowiskowy, prawny itp.). Nawiązując do korzyści ekonomicznych i dyscypliny kosztowej należy pamiętać, że nie można ograniczać kosztów tzw. produktywnych. Istnieją bowiem takie wydatki, które nie przynoszą wartości finansowych (np. wzrost sprzedaży), ale służą chociażby poprawie relacji z otoczeniem. Ponoszone w takiej sytuacji koszty tworzą więc w rezultacie wartość, która ma wymiar społeczny.

Wysoka wartość wolnego czasu skłania konsumentów usług turystycznych do dokonywania coraz bardziej przemyślanych wyborów. Przedsiębiorstwo zdolne do podnoszenia jakości swoich usług (i ponoszenia kosztów takich działań) uzyskuje unikalną możliwość kształtowania coraz wyższych wymagań jakościowych swoich klientów, trudnych do zaspokojenia i naśladowania przez konkurencję. Zaostrzona konkurencja na rynku usług turystycznych skłania silne podmioty do dążenia w kierunku zdecydowanego odróżnienia swoich usług od usług konkurencji, od słabszych i przeciętnych.

Podsumowując należy wskazać zasadnicze pozytywne efekty wdrażania systemu zarządzania przez jakość:

- tworzenie kultury dobrej produkcji,
- poprawa jakości zarządzania,
- rozpoznanie i spełnienie wymagań klienta,
- ograniczenie kosztów,

---

<sup>29</sup> Por. B.Bartz: *Międzynarodowa...*, op.cit., s.6.

<sup>30</sup> Por.: K.Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.

- przewaga w walce konkurencyjnej.

## **Ewolucja systemów zarządzania, z uwzględnieniem specyfiki usług.**

### ***Kluczowe aspekty TQM***

*Total Quality Management* – w skrócie TQM – posiada wiele tłumaczeń. Inne propozycje to: *zarządzanie przez jakość, kompleksowe zarządzanie jakością, kompleksowe zarządzanie przez jakość*. TQM jest wynikiem rozwoju systemów jakości na przestrzeni wielu lat.

W. Edward Deming, uznawany za jednego z głównych twórców TQM, sam twierdził, że nazwa Total Quality Management jest niewłaściwa a mamy do czynienia z *systemem głębokiej wiedzy*<sup>31</sup>. TQM nie jest kolejną metodą, jak *zarządzanie przez cele czy wyniki* (stąd nazwa *zarządzanie przez jakość* jest myląca), ale określaną jako ideę lub filozofię zarządzania organizacją w ujęciu procesowym. Filozofia ta wychodzi z założenia, że przy właściwym (optymalnym) połączeniu opanowanych procesów uzyskujemy wynik, który zaspokaja potrzeby naszego klienta.

Do rozwoju systemów jakości na świecie którzy przyczynili się między innymi:

- W. Edwards Deming,
- Genichi Taguchi,
- Joseph M. Juran,
- Kaoru Ishikawa,
- Philip B. Crosby

W. Edwards Deming był pierwszym amerykańskim specjalistą, który w sposób metodyczny przekazywał japońskim menedżerom wiedzę na temat jakości. W 1947 roku przyjechał do Japonii, gdzie jako statystyk miał pomóc przy dokonywaniu spisu ludności. Później prowadził kursy dla japońskich inżynierów na temat jakości. Upowszechnił on statystyczne techniki kontroli jakości w japońskich firmach, a także filozofię, którą później nazwano Total Quality Management (TQM). Za zasługi na polu jakości został japońskim bohaterem narodowym. Od 1965 roku jego imieniem została nazwana najbardziej prestiżowa w Japonii Nagroda Deminga. Sformułował on 14 zasad, które są uznawane za podstawowe zalecenia dla kierownictwa przedsiębiorstw.

Genichi Taguchi stworzył między innymi teorię zarządzania przez kompleksowe wyniki. Głównym jego wynikiem teoretycznym był opis funkcji strat z tytułu nieoptymalnej jakości i metody minimalizacji funkcji straty oparte na planowaniu eksperymentów. Idea ta polega na dopasowaniu procesów i produktów do krzywych jakości tak, aby straty związane z ich odchyleniami od idealnej jakości były jak najmniejsze. Taguchi mówił o stracie jakości, niż o samej jakości. Metoda ta pozwala zaprojektować taki wyrób, który zaspokajałby potrzeby klienta i minimalizował koszty firmy.

---

31 W. Latzko, D. Saunders, *Cztery dni z dr Demingiem- nowoczesna teoria zarządzania*, Warszawa 1998, s. 34.

Joseph M. Juran jest uważany za jednego z ojców jakości. W 1954 roku został zaproszony do wygłoszenia serii wykładów dla Japończyków, gdzie popularyzował jakość w ramach powołania w Japonii dnia jakości. W 1979 roku powstał Instytut Jurana, który miał na celu rozwijanie jego metod. Jego trzy główne założenia jakości to planowanie, sterowanie i doskonalenie.

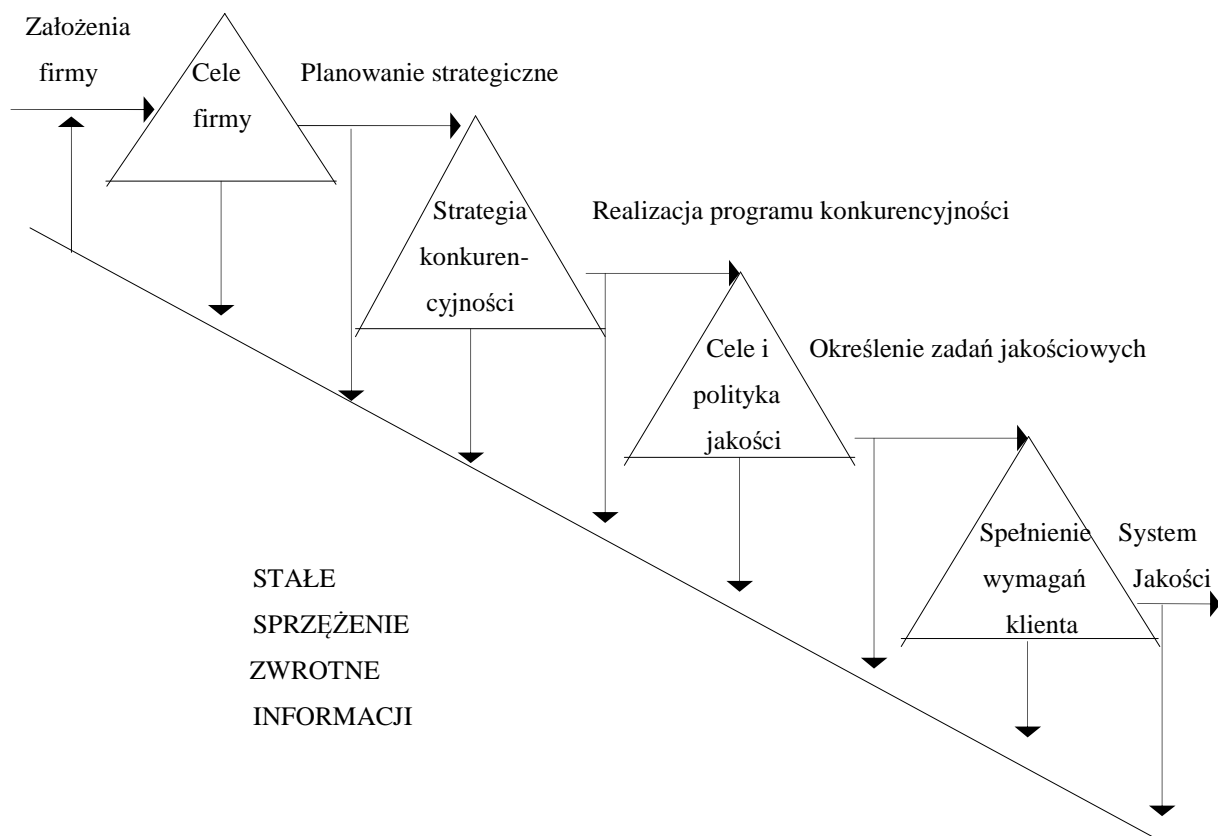
Kaoru Ishikawa poznał i udoskonił amerykańskie metody sterowania jakością. Wprowadził ideę kół jakości oraz opracował [diagram przyczynowo-skutkowy](#). W swoim dziele *Total Quality Control - The Japanese Way* opisał podstawy japońskiej teorii sterowania jakością w przedsiębiorstwach.

Philip B. Crosby był matematykiem i statystykiem. Jego metoda sterowania jakością spowodowała rewolucję w podejściu do jakości. Podał cztery podstawy zarządzania jakością:

1. Jakość określa się jako zgodność ze specyfikacją, a nie jako dobry produkt.
2. Jakość osiąga się przez profilaktykę, a nie poprzez ocenianie.
3. Standard jakości oznacza brak usterek.
4. Jakość mierzy się kosztem braku zgodności ze specyfikacją, a nie wskaźnikami.

## Elementy strategii TQM

TQM jest filozofią postępowania mającą na celu poprawienie funkcjonowania firmy, poprzez planowanie, organizowanie, zrozumienie każdego działania oraz zaangażowanie w te działania wszystkich pracowników na każdym poziomie funkcjonowania przedsiębiorstwa, poczynając od robotnika a kończąc na kierownictwie naczelnym. Czynnikiem, który bezpośrednio przyczynia się do realizowania tej filozofii jest właściwa strategia jakości. Budowa strategii jakości wymaga analizy i wprowadzenia do realizacji wielu istotnych elementów związanych z funkcjonowaniem firmy. Przykład postępowania pokazano na rys. 5.



## Rys. Budowa strategii firmy w duchu TQM.32

Wprowadzenie TQM do przedsiębiorstwa może nastąpić pod warunkiem:

- zaangażowania i wsparcia najwyższego kierownictwa
- intensywnego szkolenia załogi,
- uczestnictwa wszystkich pracowników,
- stosowania metod projakościowych,
- wykorzystania narzędzi projakościowych.

Wymaga to zmiany sposobu myślenia i przełamania barier na drodze komunikowania się np. między najwyższym kierownictwem i pracownikami fizycznymi, czy pracownikami działów marketingu i produkcji.

Wdrażanie TQM powinno rozpoczynać się od zmiany mentalności najwyższego kierownictwa, które powinno aktywnie włączyć się w problemy jakości, gdyż zrozumienie całokształtu zagadnień „na górze” może pozytywnie wpłynąć na pojmowanie i projektowanie jakości na niższych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Do tego celu można posłużyć się 14 tezami E. Deminga:

1. Systematycznie i wytrwale dążyć do doskonalenia produktów i usług. Starać się być konkurencyjnym, utrzymać się w interesie i zachować miejsce pracy.
2. Zwyczajowo dopuszczalne opóźnienia, usterki i błędy w sztuce nie mogą już być tolerowane. Aby powstrzymać stały regres w zachodnim przemyśle, konieczna jest zmiana podejścia do idei zarządzania.
3. Nie można już polegać na masowej kontroli jako sposobie zapewnienia jakości. Należy dążyć do tego, by statystyczne potwierdzenie jakości stało się częścią procesu wytwórczego i sprzedaży.
4. Należy skończyć ze zwyczajem stosowania wyłącznie kryterium cenowego. Starać się zminimalizować koszt całkowity, a nie tylko koszt początkowy. Dążyć do tego, by każdy element dostarczał jeden dostawca na zasadzie długotrwałej współpracy opartej na zaufaniu i lojalności.
5. Kierownictwo odpowiedzialne jest za stałe doskonalenie systemu, ulepszanie procesów planowania, produkcji i obsługi, a także podnoszenie jakości, zwiększanie produktywności i obniżanie kosztów.
6. Wprowadzić nowoczesne metody doskonalenia zawodowego. Włączyć kierownictwo w proces szkolenia, tak aby lepiej wykorzystać możliwości wszystkich pracowników.
7. Ustalić nowe metody nadzorowania pracy działu produkcji. Bezpośredni przełożeni powinni pomagać pracownikom w wytwarzaniu produktów wysokiej jakości, nie przywiązując wagi do norm ilościowych. Udoskonalenie jakości automatycznie doprowadzi do zwiększenia wydajności. Kierownictwo powinno reagować na wszelkie doniesienia o usterekach powstałych we wcześniejszych fazach produkcji, potrzebach związanych z konserwacją maszyn, o złych narzędziach, mylnych instrukcjach i innych zjawiskach, które powodują złą jakość.
8. Pozbyć się strachu, dzięki czemu każdy będzie mógł wydajnie pracować dla firmy. Wspierać wymianę informacji pomiędzy różnymi szczeblami hierarchii przedsiębiorstwa.
9. Przełamywać bariery pomiędzy poszczególnymi działami. Działy planowania, sprzedaży i produkcji powinny stanowić jeden zespół.

10. Wyeliminować plany ilościowe, hasła, slogany (typu „żadnych usterek”) i plany produkcyjne dla załogi.
11. Wyeliminować standardy, które zakładają plany ilościowe, zarówno dla pracowników jak i kierownictwa. W ich miejsce należy wprowadzić środki pomocy i wspierające metody zarządzania. Wykorzystywać statystyczne metody w celu stałego podnoszenia jakości i wydajności.
12. Usunąć bariery, które nie pozwalają robotnikom i menedżerom z dumą wykonywać swojej pracy. Znieść karty oceny pracy i zrezygnować z zarządzania docelowego.
13. Wprowadzić intensywny system szkoleń i przekwalifikowywania pracowników. Pracownicy powinni się doskonalić poprzez stałe szkolenie i samokształcenie. Atut konkurencyjności zawsze bierze się z posiadanej wiedzy.
14. Powołać zarząd w takim kształcie, by realizacja powyższych trzynastu zasad leżała w zakresie jego kompetencji<sup>33</sup>.

TQM można podzielić na: część techniczną, oraz na część ludzką w tym część managementu (kierownictwa).

### **Składnik techniczny :**

Pod koniec lat 70-tych w Japonii i USA zostało rozwinięte całe instrumentarium technik organizacyjnych. Techniki te były głównie zorientowane wokół statystycznej kontroli procesu (*Statistical Process Control* (SPC)). TQM zaczęto stosować jako środek, dzięki któremu można było zoptymalizować istniejące wówczas technologie. W życie weszły pojęcia takie jak: *regulamin pracy i standardy, statystyczne opanowanie procesu, diagram Pareto i inne*. Wprowadzenie tych środków pozwoliło w krótkim czasie osiągnąć sporą ilość usprawnień zwiększających wydajność, chociaż w wielu przypadkach nie można było zrealizować dalej idących ulepszeń.

W związku z tym, po pewnym czasie w centrum zainteresowania przestał być już arsenał techniczny, lecz zaczęto szukać odpowiedzi na pytanie jak funkcjonują ludzie w organizacjach i na ile są oni w stanie wspomóc lepiej i bardziej efektywnie realizację celów firmy. Kierownictwo zaczęło coraz bardziej uświadamiać sobie, że obok aspektów technicznych równie istotny wpływ na proces usprawnienia ma zaangażowanie pracowników.

### **Składnik ludzki (behavioralny) :**

Jeśli chodzi o zachowanie pracowników można je podzielić na trzy poziomy :

- wzajemne relacje między pracownikami,
- relacje między szefem a podwładnymi,
- postawa top-managementu.

Najprostsze do zobrazowania były wzajemne relacje między pracownikami. W tej części rozróżniono również relacje i przepływ informacji pomiędzy różnymi działami. Przede wszystkim chodziło o zastosowanie w firmie zasady klient-dostawca, która dzięki trzeźwej logice szybko zyskała na popularności. Drugi poziom badań to relacje szef-współpracownicy. Koordynowanie i prowadzenie to terminy, które zaczęły powoli wypierać nakazywanie i szefowanie. Oczywiście jest, że takie podejście często spotykało się z dużym sprzeciwem, szczególnie ze strony tych, którzy zajmowali wysokie stanowiska kierownicze w firmie.

### **Składnik managementu :**

Ostatnim poziomem jest analiza efektywnie funkcjonującego zespołu zarządzającego.

Wraz z umiejscowieniem w punkcie centralnym komponentu behawioralnego wzrósł również nacisk na zarządzanie. W ten oto sposób firmy zaczęły się kierować na kolejny, trzeci składnik TQM - składnik managementu, gdzie nacisk położony jest na zarządzanie procesem polepszania. Nie od razu było oczywiste, że do procesu ulepszania konieczny jest ten trzeci składnik. Zarządzanie odgrywa rolę obserwatora dwóch pierwszych faz, a taka postawa nie zmusza do pracy nad sobą. Jednak w przypadku gdy zespół zarządzający jest otwarty na zmiany, najważniejszy jest *consensus*, a management skupia się nad tworzeniem wizji i strategii. Najistotniejsze jest praktyczne wprowadzenie wizji, która określa końcowy kształt misji i strategii w organizacji pozwalający na efektywne wprowadzenie jakościowego zarządzania. TQM dopiero wtedy przyczynia się do sukcesu firmy, kiedy komponent techniczny, behawioralny i managementu zostają zintegrowane.

## **Obszary i etapy wdrożenia TQM**

Podstawą wdrożenia TQM jest przywództwo oraz zdefiniowanie misji i strategii firmy. Dzięki temu można prowadzić celową i zintegrowaną politykę zarządzania wszelkimi zasobami i procesami (kadry, finanse, informacja, logistyka). To z kolei powoduje satysfakcję klientów i pracowników oraz odpowiednią współpracę z otoczeniem. Do obszarów podlegającym diagnozie i opisaniu stosownymi procedurami należą:

Przywództwo:

- kultura organizacji,
- styl zarządzania,
- kwalifikacje menedżerskie i sposób zarządzania na pośrednich szczeblach zarządzania,
- struktura zatrudnienia.

Polityka, strategia i misja:

- adekwatność przyjętej polityki jakości w stosunku do specyfiki działania i usytuowania na rynku,
- przełożenie i realizacja polityki i celów jakości na poszczególne szczeble zarządzania,
- metody oceny skuteczności i efektów realizacji polityki i celów jakości.

Zarządzanie zasobami ludzkimi:

- planowanie, rekrutacja i selekcja kadr,
- ścieżki rozwoju zawodowego i osobistego pracowników,
- system ocen pracowniczych,
- motywacja materialna oraz pozamaterialna pracowników,
- style i narzędzia komunikacji wewnętrznej.

Zarządzanie finansami:

- dokumentacja finansowa,
- wyniki finansowe, aktywa i pasywa,
- przepływy finansowe,
- analiza kosztów, w tym kosztów jakości,
- zdolność do pozyskiwania kapitałów.

Zarządzanie logistyczne:

- gospodarka materiałowa,
- transport i gospodarka magazynowa,
- przygotowanie i realizacja usługi,
- gospodarka parkiem maszynowym i aparaturą pomiarową.

Zarządzanie informacją:



- system zbierania, przechowywania i obiegu informacji,
- wykorzystywanie systemu informacji,
- metody i techniki wewnętrznej komunikacji.

Satysfakcja pracownika:

- klimat organizacyjny,
- organizacja pracy na stanowiskach,
- sposoby i narzędzia komunikacji wewnętrznej,
- metody oceny satysfakcji pracownika oraz sposoby jej zwiększania.

Satysfakcja klienta:

- wizerunek rynkowy,
- lojalność klienta,
- motywy wyboru przez klienta produktów firmy,
- metody badania satysfakcji klienta oraz określania jego potrzeb i oczekiwań.

Współpraca z otoczeniem:

- komunikacja z otoczeniem,
- formy współpracy,
- obszar współpracy i stopień akceptacji firmy przez otoczenie,
- tworzenie wizerunku firmy w otoczeniu.

## **Szkolenia**

Podstawowym krokiem przy wdrażaniu strategii TQM są szkolenia. Pełnią one ogromną rolę w przedsiębiorstwie wynikającą z następujących przesłanek:

- przesądzają o sukcesie firmy,
- służą poszerzaniu wiedzy,
- doskonalenie umiejętności to konieczność, przed którą stoi cała załoga,
- szkolenia dostarczają pracownikom niezbędnej wiedzy o sposobie, w jaki realizacja celów i zadań odcinkowych wpływa na osiągnięcie priorytetu jakości w skali całej firmy,
- szkoleniem powinni być objęci wszyscy pracownicy,
- winny doprowadzić do zmiany mentalności pracowników w stosunku do jakości,
- szkolenie stanowi narzędzie realizacji wysiłków zmierzających w kierunku samodoskonalenia jakości,
- winny uwzględniać konieczność nieustannego poszukiwania sposobów trwałego doskonalenia jakości,
- szkolenia muszą wyprzedzać prace nad systemem jakości, być bezwzględnie kontynuowane podczas prac nad systemem zapewnienia jakości i także w sytuacji, gdy firma uzyskała certyfikat,
- szkolenia pozwalają na zrozumienie przez pracowników zasad i charakterystyk jakości,
- szkolenia mają doprowadzić do zmiany mentalności społeczności pracowniczej w kwestiach kształtowania i odpowiedzialności za jakość, przy czym należy podkreślić, że osiągnięcie sukcesu i kształtowanie świadomości jakości zależy od dostępu i systemu przepływu informacji, by uzmysłowić pracownikowi jego wartość dla firmy.

Tematyka szkoleń powinna obejmować między innymi:

- filozofię jakości,

- politykę jakości,
- normy ISO 9000,
- dokumentację systemu,
- audit, istotę, rodzaj, cel przeprowadzania, normy dotyczące auditu,
- problemy certyfikacji,
- doświadczenia we wdrażaniu systemu jakości w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach,
- metody statystyczne,
- sposoby pracy zespołowej.

Cele szkoleń:

- kształtowanie postaw pro jakościowych,
- przekazywanie niezbędnych informacji,
- budowanie systemu motywacji pracowników,
- tworzenie warunków do spełniania wymogów norm ISO 9000,
- gwarancja prawidłowego funkcjonowania systemu,
- szansa wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjnych i technik sterowania procesem,
- stosowanie metod służących ocenie efektywności.

Uczestnictwo każdego pracownika jest niezbędne dla skutecznego wdrożenia TQM. Nie powinno być różnic w statusie pomiędzy inżynierami dysponującymi wiedzą teoretyczną a robotnikami z umiejętnościami praktycznymi. Należy uważać, iż są oni partnerami zależnymi od siebie nawzajem, co jest warunkiem skutecznego kierowania przedsięwzięciami. Inżynierowie, technicy i robotnicy muszą czuć się równi i nie powinni mieć trudności w porozumiewaniu się podczas pracy. Tworzą oni rodzaj stosunków, który profesor Okuda określił jako „partnerstwo synergiczne”<sup>34</sup>. Synergia to rezultat pracy zespołowej, której produkt przewyższa nie tylko każdy z wniesionych wkładów, ale i sumę ich wszystkich. W synergii dwa dodać dwa daje pięć, siedem, dziewięć lub piętnaście. Idea ta w pracy zespołowej jest jednym z kluczowych pojęć w TQM, gdzie wyraża się ona poprzez popieranie współpracy, porozumienia, „twórczego konfliktu” i zwycięstwa zespołowego. A oto szczegóły:

1. Współpraca w planowaniu usprawnień w zakresie jakości, nowych systemów, dokumentacji procesów lub metod rozwiązywania problemów. Takie podejście jest bardziej skuteczne niż zwykła rywalizacja, w której jedni wygrywają, drudzy przegrywają, i gdzie za zwycięstwo płaci się wysoką cenę. Tutaj natomiast zwycięzcami są wszyscy.
2. Porozumienie jako pogodzenie sprzecznych stanowisk. Osiągnięcie porozumienia, jeśli nie jednomyślności, jest lepsze niż dzielenie zespołu na obozy większościowe i mniejszościowe.
3. Twórczy konflikt - konflikt może mieć zarówno pozytywne jak i negatywne następstwa. Może zachęcać do wprowadzania usprawnień organizacyjnych i twórczego myślenia. Z punktu widzenia synergii pracy zespołowej - konflikt stanowi atut, a nie słabość, ponieważ może stworzyć grupie wielkie możliwości twórcze.
4. Zwycięstwo zespołu - zamiast awansu poszczególnych jego członków. Wtedy staje się ono osiągnięciem grupowym. Uznanie dla zespołu i jego członków to element programów doskonalenia jakości.

---

34 J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1997, s. 44.

# Koncepcja systemu zarządzania organizacją

## ***Wizja, misja, polityka organizacji***

Polityka jakości w organizacji pełni kilka funkcji. Najważniejsze to jej znaczenie dla zarządu organizacji. Jest ona podstawą do ustanowienia celów i zadań w realizowanych procesach oraz stanowi ramy do utrzymania i doskonalenia celów organizacji, wyrobów i usług. Następną jej funkcją jest znaczenie dla personelu, gdzie określona i zakomunikowana umożliwia lepsze zrozumienie przez pracowników strategii działania organizacji, jej misji, celów i zadań a także precyzuje odpowiedzialność właścicieli wszystkich procesów za jej realizację. Także z punktu widzenia klientów - właściwie obrana polityka jakości jest deklaracją, dlatego nabywając produkt lub usługę można organizacji wierzyć, że dąży do spełniania jego potrzeb i oczekiwań. Stąd ugruntowuje ona pozytywny wizerunek organizacji w oczach społeczeństwa i poprawia jej wiarygodność.

Najwyższe kierownictwo, przy współudziale osób pracujących w poszczególnych działach, powinno opracować i ustalić wspólną politykę jakości, zgodną z innymi kierunkami polityki organizacji. Podstawą do jej opracowania jest analiza warunków działania organizacji oraz prognozy na przyszłość wraz z oszacowaniem zasobów i środków organizacji. Przy określaniu polityki jakości kierownictwo powinno uwzględnić przyjętą strategię rozwoju i jej główne cele. Polityka powinna być jasna i zrozumiała dla zainteresowanych stron, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, okresowo przeglądana i nowelizowana w celu odzwierciedlenia zmieniających się warunków zewnętrznych i procesów wewnętrznych.

Punktem wyjścia do określenia Polityki Jakości są oczekiwania i potrzeby klientów organizacji. Stąd konieczne jest przeprowadzenie analizy, kto jest klientem organizacji (grupy klientów, segmenty) i jakie są faktyczne potrzeby tych klientów w kontekście oferowanych produktów, ich cech czy właściwości. Następnym elementem jest identyfikacja mocnych stron firmy (elementu analizy SWOT), ponieważ na nich opiera się specyfika firmy, która wyróżnia ją spośród innych. Nie bez znaczenia jest także określenie celów do realizacji, których realizacja jest związana z rozwojem biznesu w kontekście średnio i długo okresowym. W wyniku realizacji, których organizacja będzie zdolna do lepszego zaspakajania potrzeb klientów.

Dobrze opracowana polityka jakości powinna precyzować, czym dla organizacji jest jakość oraz wyjaśniać, dlaczego i dla kogo jakość jest ważna. Powinna ustalać rolę organów wykonawczych (menadżerów) odpowiedzialnych za wdrożenie polityki jakości i podkreślać priorytetowe znaczenie jakości dla organizacji oraz wytyczać kierunki i metody zarządzania jakością. Polityka jakości powinna być podstawą do tworzenia planów operacyjnych, wskazywać kierunki działań, które zostaną rozwinięte w księdze jakości i opisane szczegółowo w procedurach, determinować cele i zadania organizacji w dziedzinie jakości i być wskazówką przy podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania. Z racji swojej funkcji wewnętrznej powinna być środkiem komunikacji między pracownikami i budować wewnętrzną kulturę organizacji wokół wspólnych celów i misji, stąd powinna dotyczyć wizerunku organizacji (może być elementem marketingowym)

Opracowana i zatwierdzona przez Zarząd polityka jakości powinna być podana do publicznej wiadomości. Polityka jakości z racji jej wewnętrznych funkcji i znaczenia w zarządzaniu powinna być znana wszystkim pracownikom i ogólnie dostępna w Księdze Jakości, broszurach, komunikatach, przez co możliwe będzie jej realizowanie przez pracowników w codziennej pracy. Wymagana jest ciągła aktualizacja polityki jakości dokonywana na przeglądach systemu w związku ze zmianą potrzeb klientów, oferowanych

produktów, doskonaleniem systemu czy rozwojem firmy. Odpowiada za nią Najwyższe kierownictwo.

## ***Strategiczne i operacyjne cele działania z punktu widzenia interesu klienta i organizacji***

Cele mają kluczowe znaczenie dla skuteczności działania organizacji. Brak jasno i prawidłowo sformułowanych celów sprawia, że firma zachowuje się na rynku niczym dryfujący okręt, który nie może trafić do żadnego portu. W działalności organizacji cele spełniają cztery podstawowe funkcje [R.Griffin 1996, s.200-1]:

- stanowią wskazówkę dla pracowników i nadają ich pracy jednolity kierunek,
- ułatwiają dobre planowanie działań w przyszłości, w tym poprawę jakości,
- odpowiednio sformułowane, motywują pracowników do bardziej wyťažonej pracy,
- pozwalają na ustalenie skutecznego mechanizmu monitorowania, oceny i kontroli.

Dzięki ustaleniu celów, pracownicy w swojej codziennej pracy mogą łatwiej podejmować prawidłowe decyzje. Mając do wyboru alternatywne rozwiązania, rozważają ich skutki w oparciu o to, co organizacja chce osiągnąć. Jeżeli cele nie zostały sprecyzowane, decyzje stają się chaotyczne. Zupełnie niezrozumiałym jest więc ukrywanie przez niektóre zarządy firm celów przed załogą.

Dzięki kompleksowemu ustalaniu celów krótkookresowych (operacyjnych), średniookresowych (taktycznych) i długoterminowych (strategicznych) osiągnąć można jasną wizję tego, co chce się osiągnąć. Na podstawie tak przygotowanej bazy, kierownictwo może rozpatrywać różne kierunki planowania oraz wdrażać projekty w zależności od ich przydatności przy realizacji celów.

Odpowiednie sformułowanie celów operacyjnych oraz taktycznych dotyczących pracowników sprzyja ich motywacji. Cele takie powinny być ustalane na umiarkowanym stopniu trudności (tzn. ambitne, ale niezbyt trudne do osiągnięcia). Dzięki temu pracownicy realizując powierzoną pracę odczuwają satysfakcję z prawidłowego jej wykonania. Jeżeli dodatkowo zastosuje się jako bodziec nagrodę, można osiągnąć znaczne pobudzenie pracowników do realizacji zadań. Wyznaczenie celów zbyt ambitnych lub zbyt prostych zniechęca do pracy. W pierwszym przypadku pracownicy widzą, że osiągnięcie nagrody jest nierealne, w drugim – nie wykazują ochoty do pracy na „pełnych obrotach”, gdy cel można osiągnąć znacznie mniejszym nakładem.

Dzięki prawidłowemu określeniu celów, kierownictwo otrzymuje sprawne narzędzie monitorowania, oceny i kontroli działania organizacji. Poprzez regularne badanie stopnia realizacji celów uzyskuje się sygnały o nieprawidłowościach w działaniu firmy, co powinno skutkować zastosowaniem działań naprawczych. Po zaplanowanym terminie realizacji, można ocenić sposób, w jaki cele zostały osiągnięte, wyciągnąć odpowiednie wnioski i skorygować lub wyznaczyć kolejne zadania.

Wyznaczanie celów tylko wtedy będzie skuteczną metodą, jeśli spełni kilka podstawowych warunków. Warunki te nazwano od pierwszych liter zasadą SMART. Cele muszą być:

- Skonkretyzowane – należy je określać możliwie konkretnie,
- Mierzalne – każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja,
- Akceptowalne – pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować,

- Realne – posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu,
- Terminowe – cele powinny posiadać termin wykonania.

Nieprawidłowe budowanie celów powoduje, że organizacja nie osiąga swoich celów lub wręcz idzie w innym od zamierzonego kierunku.

Cel jest konkretny, jeżeli pracownik wie czego dotyczy oraz jakie efekty są oczekiwane. Mierzalność można osiągnąć na kilka sposobów, poprzez określenie: ścisłego poziomu wskaźnika (np. „trzech nowych klientów miesięcznie”), konkretnego miejsca w rankingu wraz z podaniem kryteriów (np. „pierwszy hotel w Krynicy względem liczby przyjmowanych gości”), zakresu dopuszczalnych wartości (np. „pierwsza dziesiątka hoteli w Polsce względem obrotów”). Akceptację celów kierownictwo musi uzyskać prezentując je pracownikom i przekonując ich do realizacji przewidzianych zadań. Cele mogą być także uzgadniane z pracownikami (metoda taka nosi nazwę zarządzania przez cele). Realność przewidzianych zadań zarząd musi sprawdzić na podstawie własnych doświadczeń, znajomości rynku i przedsiębiorstwa. Każdy cel musi zostać ściśle określony w czasie. Termin jego realizacji jest jednocześnie momentem kontroli wykonania. Poniżej przedstawiono przykłady prawidłowo pod względem metodologicznym opracowanych celów:

- w ciągu roku osiągnąć pozycję lidera wśród hoteli 3-gwiazdkowych w Krynicy pod względem wielkości obrotów,
- skrócić czas przygotowania pokoju do 30 minut od zwolnienia w ciągu 6 miesięcy,
- zwiększyć o 10% rozpoznawalność marki hotelu wśród gości odwiedzających naszą miejscowość w ciągu 12 miesięcy.

Norma ISO 9001:2000 wymaga, aby na każdym szczeblu organizacji wyznaczone zostały cele dotyczące jakości. Dodatkowo powinny one korespondować z polityką jakości, która jest głównym dokumentem systemu zarządzania jakością i zwykle zawiera główne cele przedsiębiorstwa. Niemal każdy cel, który określa sposób rozwoju organizacji jest związany z jakością. W zależności od wielkości firmy, może wystąpić różna liczba szczebli, na których określane będą cele. Należy pamiętać, aby określić również cele dotyczące jakości samych wyrobów, a nie tylko działania przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę na dwa specyficzne rodzaje celów: misję oraz cel główny. Oba należą do grupy długoterminowych, gdyż misję określamy na 20-25 lat, zaś cel główny na 5-8 lat. Misja jest zwykle jawną deklaracją tego, co kierownictwo chce osiągnąć, powodów istnienia firmy na rynku oraz co ją wyróżnia spośród innych. Ze względu na długi czas realizacji, zwykle przedstawiane są zamiast konkretnych liczb kierunki, w jakich zarząd chce rozwijać organizację. Misja powinna być krótka. Cel główny natomiast można potraktować jako krok do realizacji misji. Powinien on być zgodny z zasadą SMART, gdyż czas jego realizacji na to pozwala. Na podstawie misji i celu głównego budowana jest strategia firmy, a zatem i polityka jakości. Poniższy rysunek przedstawia uproszczoną hierarchię celów w przedsiębiorstwie.



### Hierarchia celów w przedsiębiorstwie (wariant uproszczony)

System zarządzania jakością jest w organizacji żywy – zmienia się wraz z jej rozwojem oraz zmianą wymagań klientów i otoczenia. Zmiany te nie mogą być przypadkowe, powinny być planowane. O tym właśnie mówi punkt 5.4.2 normy ISO 9001:2000. Raporty i analizy działania systemu jakości dostarczane przez wszystkie procesy działające w firmie powinny być analizowane pod kątem potrzeby wprowadzenia zmian w istniejących celach strategicznych i operacyjnych związanych z jakością. Szczególnie należy tutaj zwrócić uwagę na identyfikację nowych procesów lub zmian w istniejących lub w powiązaniach między nimi. Innym istotnym aspektem jest weryfikacja metod monitorowania, pomiarów i analizy działania systemu oraz jego ciągłe doskonalenie. Wymagania te dotyczą także procesów, które przedsiębiorstwo zleca na zewnątrz, o ile mają wpływ na jakość (np. wynajęcie autobusu przez biuro podróży).

Jeżeli określanie celów jakości określić można jako wyznaczanie kursu organizacji, o tyle planowanie jakości jest porównywalne z korektą tego kursu uwzględniającą wpływ czynników otoczenia.

### **Człowiek w systemie zarządzania**

Osiągnięcie wysokiej jakości wymaga dobrze wykwalifikowanych pracowników, którzy zdają sobie sprawę z własnego wpływu na wyrób czy usługę świadczoną przez przedsiębiorstwo. Dlatego tak istotne jest planowanie i realizowanie odpowiednich szkoleń. Norma ISO 9001 o wymaganiach dotyczących szkolenia personelu mówi:

Przygotowując wdrożenie systemu jakości należy zastanowić się nad sposobami identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Chodzi tu nie tylko o szkolenia związane bezpośrednio z jakością, ale przede wszystkim podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zdobywanie lub aktualizację uprawnień do pracy na powierzonych stanowiskach. Norma nie wskazuje sposobu, mówi jednak, że kierownictwo powinno wiedzieć jakie kompetencje są potrzebne pracownikom. Jeżeli stwierdzony zostanie brak odpowiedniego wykształcenia, wówczas należy podjąć odpowiednie działania na rzecz poprawienia tego stanu. Najczęściej realizuje się to poprzez organizację lub delegację na szkolenia.

Największym problemem przy wdrożeniu systemu jakości dla osoby zajmującej się zarządzaniem kadrami zwykle jest wymóg oceny skuteczności szkoleń. W dużych firmach często spotkać się można z pytaniem czy ocena ma iść w kierunku biurokracji czy fikcji. Rzeczywiście, prawdziwa ocena skuteczności jest trudna i raczej skomplikowana. Autorom normy chodziło raczej o możliwość udowodnienia, że takie szkolenie coś przyniosło. Takim dowodem może być certyfikat wydany po kończącym szkolenie egzaminie, przeprowadzony test lub udokumentowana weryfikacja praktyczna. Nie ma więc potrzeby tworzenia ogromnej liczby dokumentów.

Norma wspomina również o informowaniu pracowników co do wpływu ich pracy na realizację celów jakości. Informowanie o przyjętych celach może być realizowane w różny sposób zależnie od liczby pracowników oraz poziomu ich wykształcenia i kwalifikacji. W niektórych przypadkach potrzebne mogą być szkolenia, w innych wystarcza polityka jakości oraz cele zawarte w procedurach.

Szkolenia powinny być planowane, a kierownictwo powinno określić budżet na podnoszenie kwalifikacji wśród pracowników. Naturalnie nie wszystkie potrzeby da się przewidzieć na początku roku, gdy zwykle tworzy się harmonogram. Pewna część szkoleń może być organizowana doraźnie.

Podnoszenie kwalifikacji pracowników to inwestowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Nawet najnowocześniejsza technika jest nieprzydatna, jeżeli ludzie nie będą w stanie jej dorównać. Kapitał wiedzy zatrudnionych jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej, szczególnie w dziedzinach, gdzie kontakt z klientem jest bardzo częsty, np. w usługach. Warto więc zainteresować się nie tylko tym, czego wymaga się od firmy wdrażającej system jakości, ale także zaleceniami zawartymi w normie ISO 9004:2000, która zawiera wytyczne i propozycje do doskonalenia.

Norma proponuje uwzględnienie przy planowaniu wymaganych kompetencji przyszłych potrzeb wynikających z planów strategicznych, naturalnej wymiany pracowników (emerytury, przesunięcia), zastosowania innych technologii i metod, zmian przepisów prawnych (np. dyrektywy UE).

Dla lepszego osiągnięcia celów jakości można przy okazji organizacji szkoleń, dodać do ich programu tematy związane z metodami planowania i doskonalenia, pracą grupową, zasadami komunikacji w zespole, kulturą i zachowaniami społecznymi, kreatywnością i innowacyjnością oraz potrzebami klientów.

W trakcie wdrożenia systemu zarządzania jakością standardowo przeprowadzane są cztery szkolenia: zarządu, pełnomocnika, grup roboczych oraz auditorów. W większych firmach przeprowadza się także krótkie szkolenia ze stosowania wdrażanych procedur.

Szkolenie wstępne dla zarządu organizacji odbywa się zwykle na początku wdrożenia. W jego trakcie wyjaśniane są podstawowe zasady realizacji projektu wdrożeniowego. Najważniejsze przekazywane informacje dotyczą harmonogramu prac, wymagań w stosunku do osoby pełnomocnika, roli misji i celów oraz polityki jakości. W ramach ćwiczeń przygotowuje się politykę jakości firmy, a także przeprowadza wstępną identyfikację procesów.

Szkolenie pełnomocnika trwa kilka dni. Jest on osobą, która powinna wiedzieć najwięcej na temat systemów jakości spośród pracowników. Przedstawiciel kierownictwa jest uczony podstawowych zasad zarządzania projektem, dokładnie poznaje normy i ich wymagania, ćwiczy metody pracy grupowej. Efektem takiego szkolenia powinno być świadectwo lub certyfikat ukończenia, gdyż auditor może zażądać potwierdzenia umiejętności pełnomocnika.

Grupy robocze są powoływane dla każdego procesu. Ich zadaniem jest opisanie procesów w procedurach, identyfikacja i likwidacja niezgodności dokumentacji z normami systemów zarządzania. Szkolenie grup roboczych jest dwuczęściowe. Część pierwsza to

przekazanie niezbędnej teorii na temat norm oraz zasad współpracy z pełnomocnikiem i konsultantem. W części drugiej nabytą wiedzę wykorzystuje się do opracowywania wstępnej wersji dokumentacji systemowej.

Szkolenie auditorów wewnętrznych jest ostatnim z cyklu szkoleń w czasie wdrożenia. Odbywa się ono zwykle po zakończeniu pisania dokumentacji. Osoby wybrane przez pełnomocnika na auditorów uczą się w jaki sposób należy prowadzić audyty. Szkolenie również składa się z części teoretycznej i praktycznej.

## **Zasady doskonalenia systemu zarządzania**

Audyty wewnętrzne powinny się rozpocząć po zatwierdzeniu opracowanej dokumentacji i po przeszkoleniu całej załogi z jej zakresu. Pracownicy powinni przez jakiś czas funkcjonować zgodnie z dokumentacją i realizować zawarte w niej zapisy, tak aby były dowody funkcjonowania systemu. Do prowadzenia auditów powinny być wybrane osoby przeszkolone i znające specyfikę firmy.

Celem auditów wewnętrznych jest potwierdzenie zgodności funkcjonowania systemu zarządzania z wymaganiami normy ISO 9001:2000 i postępowania pracowników zgodnie z procedurami. W wyniku realizacji auditów sprawdzamy czy system funkcjonuje zgodnie z zaplanowanymi działaniami, czy są realizowane cele oraz czy jest skuteczny i efektywny. Audyty powinny także dać odpowiedź czy istnieje możliwość lub okazja do udoskonalenia systemu. W wyniku auditów mogą być stwierdzone niezgodności – gdy dotyczą niespełnienia wymagań normy lub nie realizacji procedury, bądź uwagi – gdy dotyczą okazji do usprawnienia czy udoskonalenia systemu

Wyniki auditów powinny być udokumentowane, tak aby na ich podstawie móc przeprowadzić działania korygujące. W wyniku stwierdzonych uwag bądź niezgodności powinny być przeprowadzone niezwłocznie działania poauditowe jak:

**Działania korygujące** – eliminują przyczyny niezgodności.

**Działania zapobiegawcze** – eliminują przyczyny potencjalnych niezgodności.

Sposób postępowania powinna określać udokumentowana procedura wymagana przez normę ISO 9001:2000.

Działania i sposób postępowania powinien być udokumentowany.

W trakcie realizacji działań korygujących i zapobiegawczych należy dokonać przeglądu niezgodności, należy ustalić ich przyczyny oraz określić i wdrożyć niezbędne działania oraz określić ich skuteczność.

Procedury, które zostają wprowadzone przy okazji wdrożenia systemu zarządzania jakością powinny zostać zweryfikowane w trakcie auditów wewnętrznych. Niezgodności i uwagi z realizacji tych procedur są najczęściej związane z brakiem wykonywania zapisów. Działania korygujące są w tym zakresie najczęściej związane z przeprowadzeniem szkoleń i weryfikacją ich realizacji. W trakcie realizacji działań poauditowych nie należy także zapominać o zapewnieniu niezbędnych zasobów do realizacji działań korygujących i zapobiegawczych. Jest to rola i odpowiedzialność najwyższego kierownictwa.

Działania korygujące realizowane w trakcie wdrożenia nie zwracają jeszcze uwagi na faktyczną skuteczność i efektywność funkcjonującego systemu zarządzania. Jest to możliwe do realizacji dopiero wtedy, gdy system będzie bardziej dojrzały – najczęściej w kilka miesięcy po otrzymaniu certyfikatu. Nie należy się zrażać na początku brakiem efektów działań, ponieważ często dopiero po dwu, czy też trzykrotnym sprawdzeniu ich skuteczności można osiągnąć zamierzony efekt. Czasami może się to sprowadzić do kilkukrotnego prowadzenia auditów w jednym obszarze w którym występują kłopoty.



Aby utrzymać a dalej doskonalić system zarządzania jakością niezbędna jest okresowa, kompleksowa ocena jego funkcjonowania, która pozwala na podejmowanie odpowiednich działań korygujących, jeżeli następują odchylenia w funkcjonowaniu systemu, oraz opracowywanie planów i harmonogramów doskonalenia systemu. Taka kompleksowa ocena funkcjonowania systemu powinna się odbywać w ramach przeglądu systemu przez kierownictwo organizacji.

Norma ISO 9001:2000 nakłada na najwyższe kierownictwo organizacji obowiązek wykonywania przeglądów systemu zarządzania jakością w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności. Przegląd powinien oceniać potrzebę zmian w systemie organizacji, łącznie z polityką jakości i celami dotyczącymi jakości

Przegląd powinien odbywać się na bazie pojemnych zbiorów informacji gwarantujących jego kompleksową ocenę. Jak dane wejściowe do przeglądu można wymienić:

- wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych,
- wszelkiego typu informacje zwrotne od klienta, w tym reklamacje, skargi itp.,
- wyniki monitorowania i nadzoru poszczególnych procesów,
- wyniki działań korygujących i zapobiegawczych,
- wyniki poprzednich przeglądów i ocena realizacji podjętych na tych przeglądach działań (realizacja programów i harmonogramów doskonalenia systemu),

W wyniku przeglądu systemu zarządzania powinny być podjęte odpowiednie działania doskonalące – do czego norma wyraźnie zobowiązuje kierownictwo organizacji. W dotychczasowej praktyce często można było odnotować przypadki przeprowadzania przeglądu systemu bez podejmowania jakichkolwiek działań w jego wyniku. Postępowanie takie rodziło podejrzenie, że przeglądy były przeprowadzane tylko dlatego, że było to zapisane w normie. Trzeba wyraźnie powiedzieć, że w duchu nowej normy ISO 9001 przegląd systemu jest istotnym narzędziem jego doskonalenia.

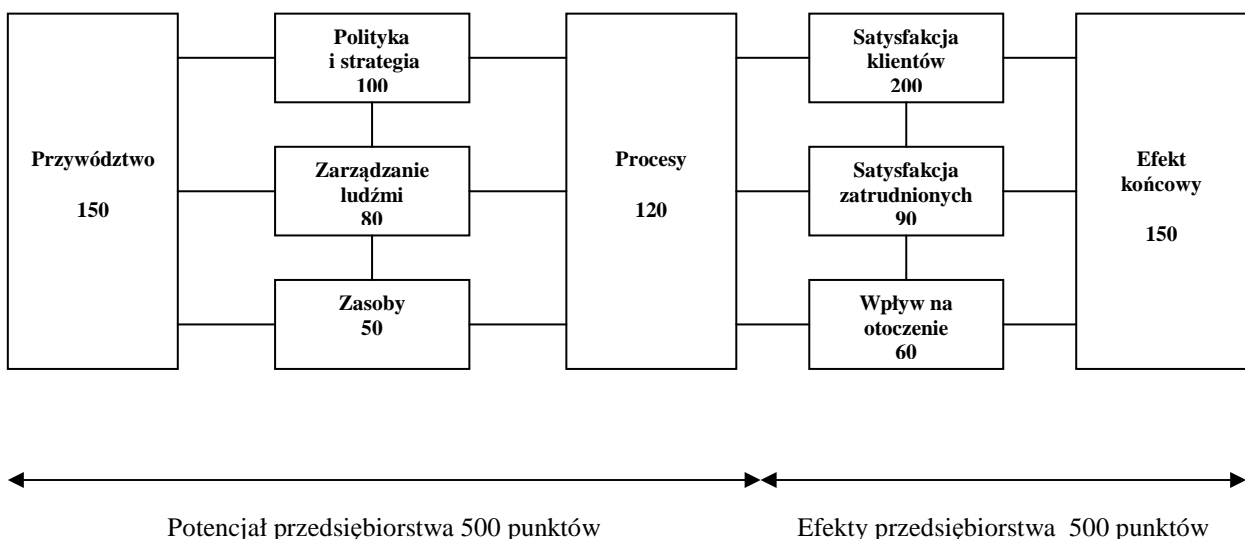
Dane wyjściowe z przeglądu zarządzania powinny obejmować konkretne działania, związane między innymi z:

- doskonaleniem systemu zarządzania jakością oraz procesów objętych tym systemem
- doskonaleniem wyrobu (w rozumieniu normy wyrobem jest również wszelkiego rodzaju usługa) odpowiednio do wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta,
- określeniem i zapewnieniem niezbędnych zasobów dla realizacji zamierzeń doskonalących system i wyroby, wynikających z przeprowadzonego przeglądu.

# Samocena organizacji jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania

## Rola technik samooceny

W Japonii istnieje nagroda jakości Deminga, w Stanach Zjednoczonych nagroda Malcolma Baldriga, a w większości krajów europejskich przyznaje się własne nagrody w tej dziedzinie. Również w Polsce od trzech lat przyznaje się najlepszym przedsiębiorstwom wyróżnienie w postaci Nagrody Jakości. Została ona zaprojektowana na wzór Europejskiej Nagrody Jakości. Mogą ją uzyskać polskie przedsiębiorstwa działające co najmniej od trzech lat, których kapitał w przynajmniej 50% leży w polskich rękach. Przyznaje się trzy rodzaje nagród: zespołową (dla przedsiębiorstw), indywidualną (dla osób zasłużonych w działalności na polu jakości) oraz wyróżnienie. Nagrodę zespołową przyznaje się według określonych w regulaminie warunków. Przedsiębiorstwo samo musi zgłosić swoją kandydaturę i dostarczyć wypełniony formularz samooceny opartej o dziewięć kryteriów. Podzielone one zostały na dwie grupy - pierwsza określa potencjał, a druga efekty firmy. Do pierwszej z nich należy zaliczyć przywództwo, czyli zaangażowanie naczelnego kierownictwa we wdrażaniu TQM. Wizję organizacji przedstawia polityka i strategia. Kryterium to odnosi się do podstawowych wartości, którymi kieruje się przedsiębiorstwo, kierunków jego strategii oraz sposobu ich realizacji. Bardzo ważną rolę pełni zarządzanie ludźmi, gdyż przedstawia sposoby wykorzystania potencjału ludzkiego. Kolejne dwa kryteria dotyczą zasobów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.



Rys. 12. Struktura samooceny wg. Polskiej Nagrody Jakości.

Źródło: Opracowanie na podst. *Polska Nagroda Jakości*, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 1996.

Technika samooceny, z punktu widzenia jakości zarządzania, jest bardzo użyteczna dla każdego przedsiębiorstwa pragnącego rozwijać i kontrolować wprowadzanie koncepcji TQM. Ten rodzaj systematycznego przeglądu i pomiaru najważniejszych obszarów działalności przedsiębiorstwa jest jednym z głównych działań zarządzania w koncepcji TQM. Proces samooceny pozwala przedsiębiorstwu na precyzyjne określenie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy a także uchwycenie obszarów leżących na punktach styku procesów. Proces ten powoduje opracowanie planowych działań poprawy pracy przedsiębiorstwa oraz jego systematycznej kontroli. Proces samooceny daje przedsiębiorstwu okazję do analizy jego pracy, analizy jego mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Daje to możliwość zorientowania się jak daleko posunęło się przedsiębiorstwo na drodze wdrażania TQM i co należy jeszcze uczynić aby osiągnąć sukces.

### **Ocena TQM za pomocą auditu**

Celem auditu jest systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów. Audit powinien służyć do:

- oceny funkcjonowania systemu,
- systematycznego sprawdzania poprawności funkcjonowania systemu,
- zlokalizowania słabych punktów,
- reagowania w przypadku wystąpienia przejawów świadczących o nieskuteczności działania systemu,
- wskazywania koniecznych działań korygujących.

### **Rodzaje auditów**

Biorąc pod uwagę charakter związków auditora z jednostką auditowaną rozróżnia się trzy typy auditów:

- audit wewnętrzny - jest to działanie zaplanowane, które ma na celu stałą kontrolę i korygowanie systemu we własnym przedsiębiorstwie. Audit ten jest wykonywany przez pracowników danego przedsiębiorstwa. Jest niezbędnym instrumentem nadzoru w procesie zarządzania,
- audit zewnętrzny - ma miejsce gdy dane przedsiębiorstwo występuje w roli klienta, albo przeprowadza audit w innych organizacjach, wykorzystując do tego z reguły własnych auditorów (np. audit u dostawcy materiałów),
- audit certyfikacyjny - przeprowadzony jest przez niezależną, upoważnioną jednostkę certyfikacyjną w celu wydania świadectwa zgodności z określonymi normami lub zasadami.

Dla potrzeb samooceny przedsiębiorstwa, które wdrożyło strategię TQM, przeprowadza się audit wewnętrzny. Powinien być on oparty na realizacji następujących zasad:

1. należy z odpowiednim wyprzedzeniem powiadomić daną jednostkę organizacyjną o zamiarze przeprowadzenia auditu
2. należy przygotować plan auditu pozwalający na:
  - prawidłowe rozłożenie akcentów auditu

- określenie komórek organizacyjnych objętych auditem
  - ustalenie przewidywanego czasu trwania auditu
  - określenie sposobu rozpoczęcia i zakończenia auditu
- Czynności, które należy wykonywać w czasie auditowania obejmują:
- przygotowanie auditu, w tym sporządzenie planu,
  - rozpoczęcie auditu,
  - wykonanie auditu,
  - sporządzenie raportu z auditu.
- Podstawą do przeprowadzenia auditu jest plan auditu, który powinien zawierać:
- cele i zakres auditu,
  - tożsamość członków ekipy auditorów,
  - tożsamość pracowników, którzy w sposób bezpośredni odpowiadają za dziedziny związana z przebiegiem i zakresem auditu,
  - datę i miejsce przeprowadzania auditu,
  - określenie jednostek organizacyjnych objętych auditem.

### ***Techniki przeprowadzania auditów.***

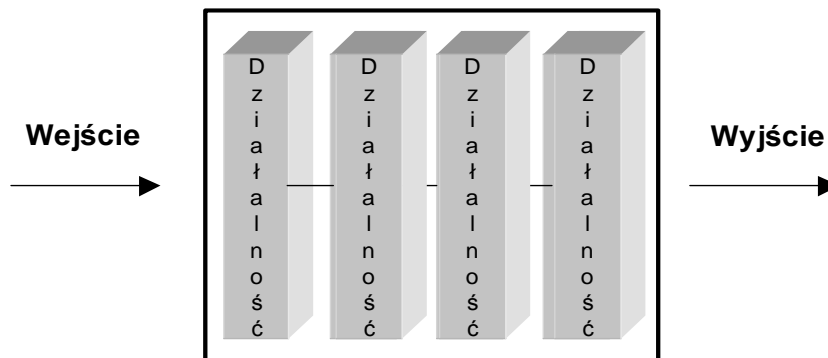
Przeprowadzanie auditu w przedsiębiorstwie, z wdrożoną strategią TQM, można dokonać na podstawie kryteriów Polskiej Nagrody Jakości w dwojaki sposób:

Pierwszy polega na tym, że na wstępie przedsiębiorstwo przeprowadza samoocenę według zasad przyjętych w kryteriach PNJ. Następnie przesyła wynik swojej samooceny do jednostki, która przeprowadzać ma audit. W zależności od rodzaju auditu i wielkości samooceny można dokonać auditu wszystkich kryteriów lub tylko poszczególnych np. Zarządzanie ludźmi. Auditorzy sporządzają stosowną ankietę (zastępującą „check-listę”), za pomocą której mogą zbadać, czy proces faktycznie spełnia wymagania PNJ i czy jest zgodny z samooceną. Ankiety mogą być anonimowe i w zależności od kryterium przeprowadzane wśród pracowników, kooperantów, klientów, kadry menedżerskiej. Przykładową ankietę mogłaby wysyłać jednostka auditująca przedstawicielom auditowanych obszarów danego przedsiębiorstwa.

Drugi sposób wykonania auditu jest podobny do auditu Systemu Zapewnienia Jakości według norm ISO 9000. Różnica polega na tym, że zamiast listy kontrolnej sporządzanej na podstawie norm ISO, Księgi Jakości i procedur, tworzy się „check-listę” w oparciu o kryteria i ich elementy zawarte w regulaminie PNJ. Pozwoli to na obiektywne badanie auditowanej jednostki.

## Procesowe podejście do opracowania i wdrażania systemu zarządzania jakością

Zarządzania przez jakość nie należy traktować jako oddzielnego elementu mającego wpływ na zarządzanie organizacją. Jakość poszczególnych procesów (finansowych, usługowych, produkcyjnych, sprzedaży itp.), różnych działalności czy nawet czynności ma istotny wpływ na każdy wynik końcowy firmy. A zatem jeżeli mówimy o zarządzaniu przez jakość to mamy na myśli kompleksowe podejście do zarządzania firmą ujmującą najdrobniejsze jej fragmenty. W celu zrozumienia istoty zarządzania procesami musimy jednoznacznie określić, zdefiniować pojęcie procesu. Proces można określić jako ciąg działalności następujących po sobie, przetwarzających stan wejściowy w wyjściowy.



Możemy również powiedzieć, że jest to zestaw wzajemnie powiązanych środków i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy, bądź też zbiór uporządkowanych sekwencyjnie czynności powodujących zamierzone przejście z jednego stanu do następnego. Podejście procesowe polega na wyspecyfikowaniu, zidentyfikowaniu procesów i opisie procesów zachodzących w firmie. Produktem, w tym przypadku, może być wyrób, podzespół, dokumentacja, projekt, usługa itp.

Efektywny system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie powinien bazować na zarządzaniu odpowiednimi procesami. Każde bowiem przedsiębiorstwo, niezależnie od jego specyfiki, a więc niezależnie czy jest to przedsiębiorstwo produkcyjne, usługowe czy jeszcze innego charakteru, można opisać przy pomocy kilku (kilkunastu) podstawowych procesów obejmujących całość jego działania. W typowym przedsiębiorstwie mogą być to np. procesy: zakupów, wytwarzania, sprzedaży, projektowania, serwisu itp.

Chociaż procesy mogą dzielić się na główne i pomocnicze, ale każdy proces w organizacji jest ważny gdyż w większym czy w mniejszym stopniu ma wpływ na wynik końcowy. Na jakość działania organizacji mają wpływ wszystkie procesy, nawet te najmniejsze. Tworzenie podziału na typy procesów uzasadnione ze względu na uzyskanie przejrzystości struktury organizacyjnej nie może oznaczać, że do procesów pomocniczych przywiązuje się mniejszą wagę. Powstaje bowiem wtedy zagrożenie, że poddając analizie jakiś jeden proces możemy zbagatelizować ten, który w danej chwili wydawał nam się mniej istotny. Jest takie powiedzenie odzwierciedlające tę sytuację – „Jeżeli ktoś pokazuje zachód słońca nie koncentruj się na palcu bo możesz przegapić piękno i doniosłość tego momentu”.

Ogólnie mówiąc, zarządzanie procesem będzie polegało m.in. na eliminowaniu (ograniczeniu) wszelkiego rodzaju zagrożeń, które mogą występować w poszczególnych działaniach składających się na dany proces, a których efektem będzie obniżanie jakości produktu końcowego tego procesu. Typowe zagrożenia dotyczą na przykład:

- przekroczenia czasu,
- przepływu informacji (danych),
- bezpieczeństwa, zdrowia, środowiska,
- kosztów wykonania,
- motywacji pracowników,
- niedostatecznych kwalifikacji personelu.

Istotnego zatem znaczenia dla efektywnego zarządzania procesem nabiera właściwe ustalenie potencjalnych zagrożeń, tak w aspekcie możliwości pełnej ich specyfikacji, jak i gradacji siły oddziaływania. Mając tak określone zagrożenia można mówić o podejmowaniu środków zapobiegawczych. Środkami takimi będą przede wszystkim:

- konkretne polityki i cele jakości dla każdego procesu, działalności,
- procedury pokazujące kto i w jaki sposób realizuje poszczególne zadania,
- szczegółowy zakres uprawnień i odpowiedzialności dla każdego realizatora zadania,
- niezbędne instrukcje robocze.

Przy ustanawianiu /opisywaniu/ systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, bazującego na zarządzaniu procesami operacyjnymi, można wyodrębnić 5 etapów opracowywania dokumentacji systemu zarządzania jakością, a mianowicie;

ETAP 1 – Określenie procesów i ustanowienie projektu,

ETAP 2 – Analiza zagrożeń,

ETAP 3 - Formułowanie celów procesów,

ETAP 4 - Sporządzanie diagramów,

ETAP 5 - Określenie uprawnień i odpowiedzialności,

ETAP 6 – Sporządzenie instrukcji.

Prezentowana metoda charakteryzuje się:

- Elastycznością w podejściu do zmian zachodzących w organizacji,
- Łatwiejszym zarządzaniem systemem jakości,
- Efektywnością,
- Krótkim czasem wprowadzania systemu, a więc mniejszym kosztem,
- Definiowaniem wskaźników efektywności dla każdego procesu, co jest podstawowym elementem zarządzania firmą, a tym samym daje nowoczesne narzędzia do zarządzania poprzez jakość,
- Zminimalizowaną dokumentacją systemu,
- Łatwością oceny wykorzystania stanowiska pracy
- Mniejszym oporem pracowników

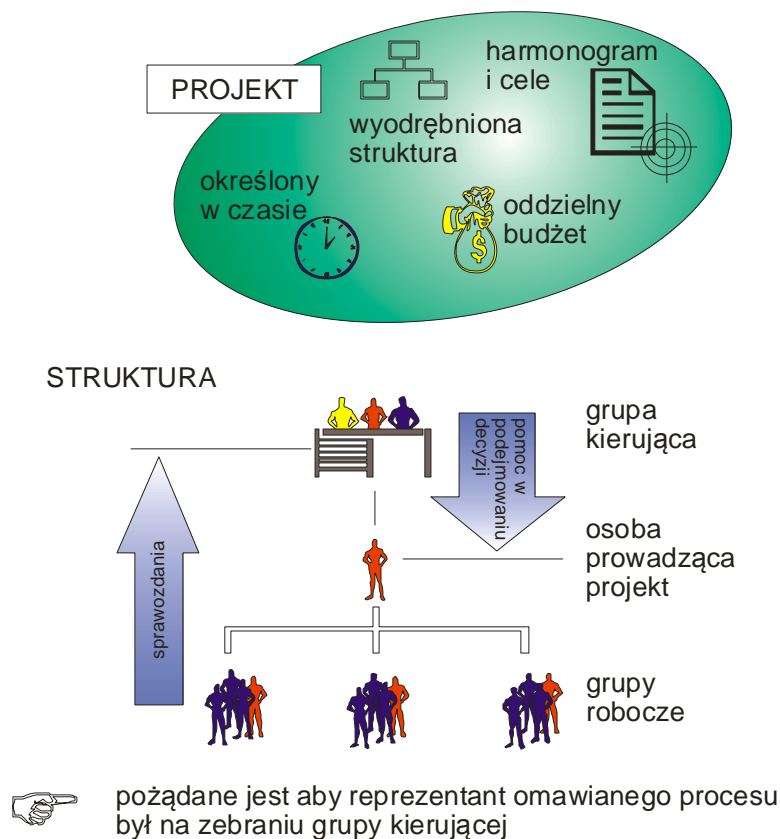
### ***Określenie procesów i ustanowienie projektu***

Etap ten zawiera :

- określenie – identyfikację podstawowych procesów,
- określenie działalności tworzących proces,
- sporządzenie schematów procesów (map procesów),
- określenie uczestników poszczególnych działalności składających się na proces.

Opracowując system wskazane jest oparcie się na podejściu opartym na projekcie.

### PODEJŚCIE W OPARCIU O PROJEKT



**Rys. Podejście oparte na projekcie**

Projekt powinien być określony w czasie, posiadać wyodrębnioną strukturę, mieć ustanowiony harmonogram i cele oraz jeśli to konieczne oddzielny budżet. Powinna również być wyznaczona osoba prowadząca projekt i organizująca działanie grup: kierującej i roboczych. Często w praktyce, zwłaszcza w małych organizacjach, funkcje tę pełni równoległe pełnomocnik kierownictwa do spraw systemu.

### Określenie – identyfikacja procesów

Struktura procesów ma na celu ujęcie logicznych i czasowych zależności pomiędzy kolejnymi działalnościami wykonywanymi w procesie.

Przystępując do identyfikacji procesów obejmujących pełny lub określony obszar działania organizacji należy mieć na uwadze, że oprócz wymagań wynikających z ogólnego zdefiniowania procesu, powinien on umożliwiać wyraźne określenie:

- danych wejściowe i wyjściowe procesu,
- dostawców i odbiorców procesu (niezależnie czy jest to jednostka na zewnątrz czy wewnątrz organizacji),
- właściciela procesu (osobę odpowiedzialną za realizację celów i prawidłowy przebieg procesu)

Na wejściu i wyjściu procesu powinny być określone wszelkie wymagania tworzące uwarunkowania przebiegu procesu. Będą to wymagania norm, przepisów krajowych i międzynarodowych, wymagania klienta, zarządu itp. a także określenie zasobów.

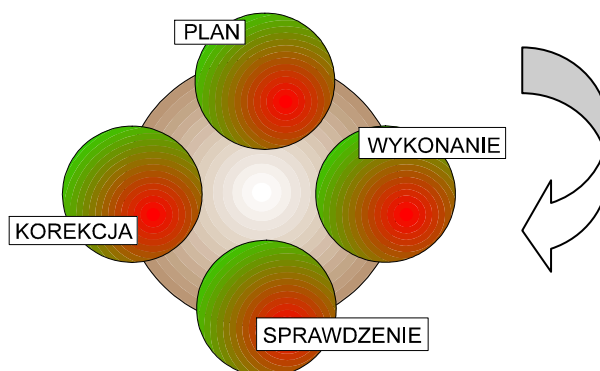
Proces składa się z określonych działalności, które prowadzą do uzyskania produktu końcowego procesu. Specyfikując te działania, należałoby zadać sobie pytanie, co powinno być zrobione, aby produkt procesu spełniał wymagania określone na wejściu i wyjściu procesu. Działalności nie powinny być określone zbyt szczegółowo. Ich liczba w procesie nie powinna przekraczać 8-10, chyba, że wymaga tego specyfika procesu firmy.

Celem identyfikacji jest:

- zaprezentowanie logicznych i czasowych powiązań czynności wykonywanych w ramach procesu, co pozwoli dostrzec zagrożenia występujące lub mogące wystąpić w procesie. Dzięki temu będziemy mogli przeprowadzić analizę procesu pod kątem wyeliminowania zidentyfikowanych zagrożeń,
- przyporządkowanie kolejnym funkcjom procesu osób lub stanowisk odpowiedzialnych za realizację danej funkcji,
- opracowania odpowiedniego sposobu nadzorowania oraz mierzenia procesów,
- ustalenie, jakie informacje podlegają transformacji podczas realizacji procesu, oraz jakie informacje otrzymujemy w wyniku realizacji procesu,
- opracowanie odniesień do innych procesów co jest istotne podczas ustalania zakresu i czasu przekazywania informacji z procesu do procesu,

Należy podkreślić, że właściwie zarządzany może być tylko taki proces, w którym są zapisane działalności tworzące tzw. koło (pętlę, spiralę) Deminga, a więc działania związane z planowaniem, wykonaniem, sprawdzeniem i korektą.

### Koło Deminga



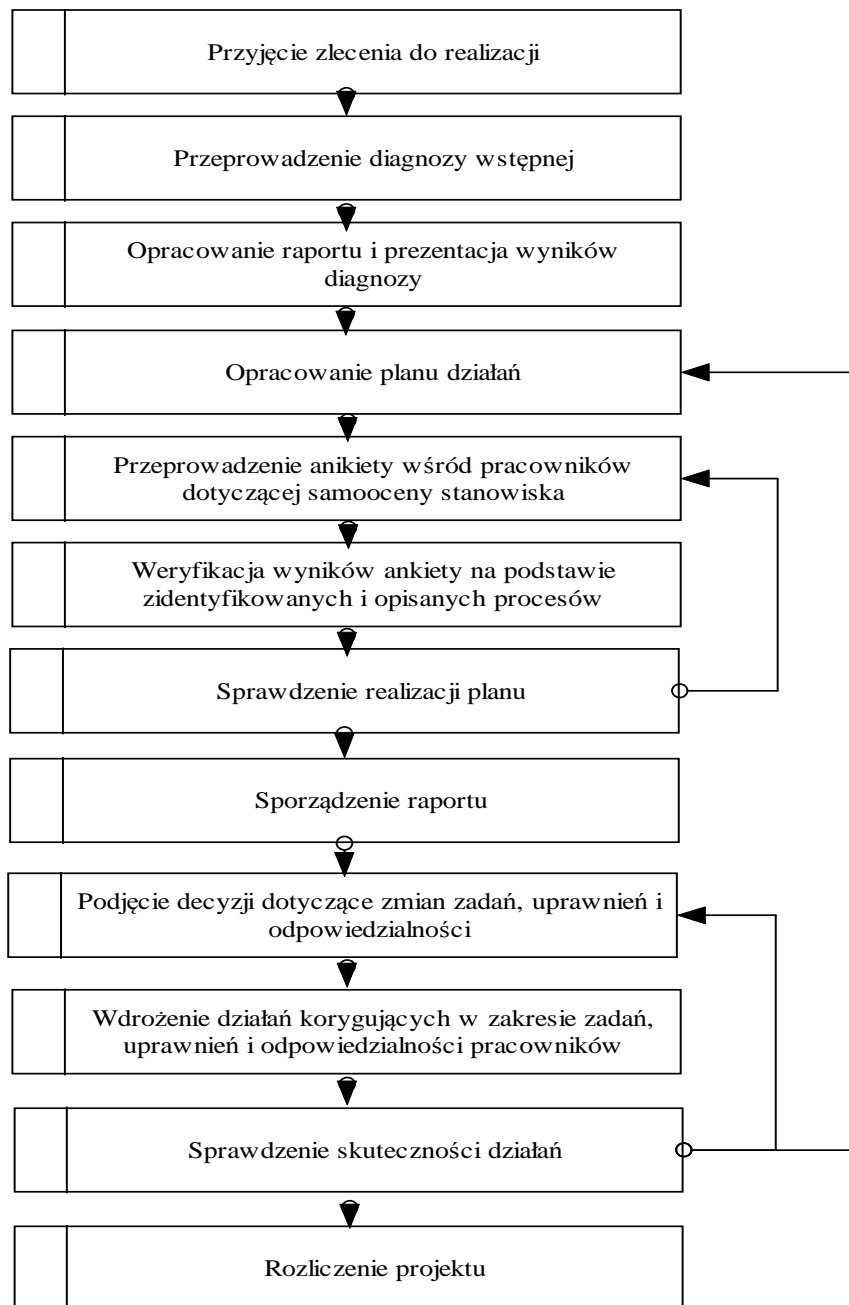
**Rys. Pętla zarządzania (koło Deminga)**



Poprzez wbudowanie koła Deminga w każdy z opisywanych procesów zapewniamy na przyszłość mechanizm doskonalenia procesu, a co za tym idzie systemu w firmie. W przeciwnym wypadku opisanie procesu stałoby się nieaktualne w przypadku zmiany otoczenia czy innych okoliczności, z którymi firma się spotka.

Dla przykładu przedstawiono schemat procesu **Wartościowania stanowisk pracy**, który dla uproszczenia został zaproponowany przy wykorzystaniu metody ankietowania do przeprowadzenia samooceny stanowiska. Proces ten składa się z 12 działań /czynności/

**Wejście:** Zlecenie przeprowadzenia wartościowania stanowisk pracy, umowa



**Wyjście:** Opis stanowiska pracy, zmiana zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracownika, zrealizowany plan działań, rozliczony projekt

Uczestnicy procesów

Dla każdego procesu powinni być zidentyfikowani wszyscy jego uczestnicy, którzy biorą udział w realizacji poszczególnych działalności oraz zadań tworzących ten proces. Dla podanego na rys. 3 przykładu procesu odpowiedni wykaz uczestników zawiera poniższa tablica.

| <i><b>Uczestnik</b></i>  | A | B | C | D | E | F |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Proces: Wartościowanie stanowisk pracy   |   |   |   |   |   |   |
| Przyjęcie zlecenia do realizacji   | X | X |   |   | X | X |
| Przeprowadzenie diagnozy wstępnej  |   |   |   |   | X | X |
| Opracowanie raportu i prezentacja wyników diagnozy   | X | X |   |   | X | X |
| Opracowanie planu działań  | X | X |   |   | X | X |
| Przeprowadzenie ankiety wśród pracowników dotyczącej samooceny stanowiska                  |   |   |   |   | X | X |
| Weryfikacja wyników ankiety na podstawie zidentyfikowanych i opisanych procesów            | X | X |   |   | X | X |
| Sprawdzenie realizacji planu   |   | X |   |   | X | X |
| Sporządzenie raportu   | X | X |   |   | X | X |
| Podjęcie decyzji dotyczące zmian zadań, uprawnień i odpowiedzialności                      | X | X |   |   |   |   |
| Wdrożenie działań korygujących w zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracowników | X | X | X |   | X |   |
| Sprawdzenie skuteczności działań   | X | X |   |   | X |   |
| Rozliczenie projektu   | X | X |   | X | X |   |

- A – Prezes Zarządu
- B - Pełnomocnik Zarządu ds. Nowych Produktów
- C - Pracownik działu kadr
- D - Pracownik działu finansowo-księgowego
- E - Kierownik projektu - konsultant wiodący Akademii Jakości
- F - Konsultant

### **Tablica uczestników procesu.**

Należy zwrócić uwagę na fakt występowania w danym procesie uczestników z różnych komórek organizacyjnych. Jest to oczywiste, ponieważ z reguły proces nie jest utożsamiany z pracą jednego działu czy wydziału, lecz obejmuje szerszy obszar działania przedsiębiorstwa. Jest to o tyle korzystne, że wszelkie zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, pociągające za sobą zmiany schematów organizacyjnych, ni wymagają zmian procesów. Oczywiście, nie jest to jakaś żelazna zasada, ponieważ mogą istnieć procesy przebiegające tylko w ramach jednej komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa.

## Analiza zagrożeń

Jak już powiedziano, bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu procesami ma właściwa identyfikacja zagrożeń, które mogą wystąpić w poszczególnych działaniach procesu. Działalnością krytyczną jest taka działalność, której wykonanie jest związane ze znacznym prawdopodobieństwem wystąpienia nieprawidłowości (błędów) powodujących obniżenie jakości wykonania danej czynności, bądź nie spełnieniem wymagań.

W poniższej tabelicy pokazano kilka przykładów charakterystycznych zagrożeń występujących w zadaniach składających się na poniższy proces.

| <b>Proces: Wartościowanie stanowisk pracy</b>  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Zadanie  | Rodzaj zagrożenia                         |   |   |
|  | Czas                                      | Finanse   | Informacja  |
| Opracowanie planu działań  |   |   | Plan nieuwzględniający potrzeby klienta   |
| Przeprowadzenie ankiety wśród pracowników dotyczącej samooceny stanowiska                  |   |   | Brak rzetelnych informacji lub informacje niepełne. Błędnie lub niekompletnie wypełniony formularz ankiety. |
| Weryfikacja wyników ankiety na podstawie zidentyfikowanych i opisanych procesów            |   | Błędna ocena powodująca przewartościowanie lub niedowartościowanie stanowiska |   |
| Sporządzenie raportu   | Zbyt długie oczekiwanie klienta na raport |   |   |
| Wdrożenie działań korygujących w zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracowników |   | Brak środków finansowych na skuteczne wdrożenie działań                       |   |
| Rozliczenie projektu   |   | Koszty za niedotrzymanie umowy  | Błędnie wypełniona dokumentacja finansowa   |

### Przykład zagrożeń

Po przeanalizowaniu wszystkich działalności w procesie z punktu widzenia potencjalnych zagrożeń można zmodyfikować proces tak, aby składał się on wyłącznie z działalności krytycznych.

## **Cele procesów**

Istotnym etapem budowania systemu zarządzania organizacją jest ustalenie celów dla wcześniej wyspecyfikowanych procesów. Cele te będą stanowiły jeden z elementów oceny skuteczności funkcjonowania systemu.

Cele spełniają cztery podstawowe funkcje:

1. Stanowią wskazówki i nadają kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji,
2. Wytyczone cele pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie docelowego stanu jest ważne.
3. Skuteczne wytyczanie celów ma istotny wpływ na planowanie i ocenę działań.
4. Bez wytyczenia odpowiednich celów doskonalenie miałyby niewielki sens.

Cele w organizacji mogą być źródłem motywacji dla pracowników

Cele sformułowane konkretnie, o odpowiednim stopniu trudności, mogą motywować ludzi do efektywniejszej pracy zwłaszcza jeżeli osiągnięcie celów może zostać nagrodzone, stąd powinny być:

- skonkretyzowane,
- mierzalne,
- akceptowalne ale i odpowiednio odpowiednio ambitne
- realne,
- określone w czasie.

Cele dają ponadto skuteczny mechanizm oceny i kontroli tzn., że przyszłe wyniki można będzie ocenić stopniem ich realizacji.

Dla bardziej przejrzystego przedstawienia cele można podzielić na grupy:

- **cele statyczne** – które realizujemy w trakcie normalnego funkcjonowania procesu
- **cele dynamiczne** – których jeszcze nie osiągamy a dążymy do ich osiągnięcia

oraz

- cele związane z wyrobem
- cele związane z procesem

Cele procesów opierają się na trzech źródłach:

1. Celach organizacji związanych z realizacją misji, polityki i strategii,
2. Wymaganiach klientów,
3. Porównaniu się do najlepszych w poszczególnych dziedzinach.

Oczywiście same cele to tylko połowa sukcesu. Należy stworzyć odpowiedni dla danego przedsiębiorstwa system monitorowania danego procesu. Należy określić wskaźniki, które będą pomocnym narzędziem do monitorowania procesów.

Wygodnym narzędziem do określania celów i wskaźników jest *Strategiczna Karta Wyników* (BBSC), która określa cele i wskaźniki dla obszarów takich jak finanse, wymagania klientów, efektywność procesu i potencjał związany z wiedzą i umiejętnościami pracowników.

Poniżej są przedstawione przykładowe cele i wskaźniki do procesu: Wartościowanie stanowisk pracy

**Cel:** Zmniejszenie kosztów zatrudnienia o 20% do końca września 2002.

**Wskaźnik:** Wartość kosztów zatrudnienia

**Cel:** Skuteczne przeprowadzenie badania pracowników w ciągu 1 miesiąca.

**Wskaźnik:** Czas prowadzenia badania pracowników

**Cel:** Określenie faktycznego obciążenia stanowisk pracy.

**Wskaźnik:** Ilość zlikwidowanych/ wprowadzonych stanowisk

### **Określenie uprawnień i odpowiedzialności**

Diagramy nie zapewniają zarządzania procesem. Pokazują one co, kto wykonuje i kiedy. Jednakże realizator zadania musi posiadać odpowiednie uprawnienia, aby wykonał je właściwie, a wtedy dopiero może on być w pełni odpowiedzialny za wynik tego zadania. Można to zapisać w następującej sekwencji:

|                  |  |
|------------------|--|
| Zadanie          | określony cel, który musi osiągnąć uczestnik (za to dostaje wynagrodzenie)                         |
| Uprawnienie      | zdolność do wykonania zadania (zakres swobody w ramach której działa uczestnik realizacji zadania) |
| Odpowiedzialność | obowiązek zdania sprawy z wykonania i wyników realizacji zadania oraz ze stosowania uprawnień      |

Zadania, uprawnienia i odpowiedzialności są zapisywane w odpowiednich tablicach. Z reguły zadania ujęte w tablicach pokrywają się z zadaniami zapisanymi w diagramach procedur. Zdefiniowanie zadań powinno być zwarte i rzeczowe. Określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności powinno być dokonane tylko dla tych uczestników, którzy wykonują zadanie, kontrolują lub zatwierdzają.

Należy dążyć, aby odpowiedzialność każdego uczestnika określić w stosunku do wyniku lub wyrobu przez powołanie się na wymierne wymagania, takie jak okresy czasu, dane wyrobu/usługi, instrukcje robocze itp. Może się również zdarzyć, że uczestnik odpowiedzialny za realizację jakiegoś zadania wymaga określonych kompetencji. Kompetencje te powinny być udowodnione (plan szkolenia, kwalifikacje, dyplom ukończenia specjalistycznych kursów itp.). Na rys. 6 pokazano kartę pracownika z przykładowym zakresem uprawnień i odpowiedzialności w jednym z wybranych zadań.

| Nazwa FIRMY  |  |  |
|--|--|--|
| KARTA ZADAŃ PRACOWNIKA   | Obowiązująca od dnia   |  |
|  | strona   | stron  |
| Dotyczy: Pełnomocnik Zarządu ds. Nowych Usług<br><i>stanowisko</i>                             |  |  |
| .....<br><i>imię i nazwisko</i>  |  |  |
| Nazwa komórki organizacyjnej: .....  |  |  |
| Czynność wg: Proces: Wartościowanie stanowisk pracy  |  |  |
| Zadanie  | Uprawnienie  | Odpowiedzialność   |
| 10. Wdrożenie działań korygujących w zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracowników | 1. Do podejmowania decyzji w zakresie uprawnień i odpowiedzialności pracowników firmy.<br>2. Do dokonywania zmian w dokumentacji systemu zarządzania.<br>3. Do kontaktów z firmą doradczą w zakresie wdrażanych działań. | 1. Za niezwłoczne przedstawianie proponowanych zmian do zatwierdzenia przez Prezesa.<br>2. Za nadzór nad skutecznością wdrażanych działań.<br>3. Za uzgodnienie z zainteresowanymi pracownikami nowych zakresów zadań. |
| Opracował:<br>.....<br>data:   | Zatwierdził:<br>.....<br>data:   | Przyjął do realizacji:<br>.....<br>data:   |

### **Opracowanie instrukcji**

W niektórych przypadkach może okazać się, że same procedury oraz zakresy uprawnień i odpowiedzialności są niewystarczające do wykonania pewnych zadań w sposób kontrolowany. Niezbędna jest wtedy instrukcja robocza, która jest szczegółowym opisem realizacji zadania. Instrukcje robocze powinny być opracowywane przez ludzi wykonujących dane zadania. Instrukcje powinny dokładnie wyjaśniać, w jaki sposób i przez kogo dane zadanie powinno być wykonane. Jeżeli wykonanie podlega weryfikacji, zatwierdzeniu lub autoryzacji, w instrukcji powinno być określone, jakie są kryteria tych działań, kto ma je przeprowadzić oraz w jaki sposób będą rejestrowane wyniki.

Dodatkowo do opisu procesu można stosować się jako załączniki wzory formularzy dokumentów, które są wykorzystywane do realizacji zadań przez pracowników.

# Metody i narzędzia doskonalenia systemu zarządzania

## **Quality Function Deployment (QFD)**

Quality Function Deployment oznacza dopasowanie funkcji jakości, co jednak nie oddaje w języku polskim istoty tej metody. Często jest ona także nazywana House of Quality – domem jakości, w związku z charakterystycznym wyglądem macierzy analitycznej. Po raz pierwszy została zastosowana w roku 1972 w Japonii, w stoczni należącej do koncernu Mitsubishi. Po kilku latach zdobyła także popularność w Stanach Zjednoczonych, gdzie wykorzystywano ją z powodzeniem w zakładach Forda i General Motors, a później także w Digital Equipment, Hewlett-Packard, AT&T czy ITT [R.J. Dolan, Nowy Jork 1988].

Celem QFD jest przełożenie potrzeb i oczekiwań odbiorców na charakterystyki wyrobu lub usługi. Produkcja na skalę przemysłową uniemożliwia bezpośredni kontakt z docelowym odbiorcą. Stosuje się więc szereg metod kontaktu pośredniego, w tym wywiady, badania opinii, testy. Dla projektantów produktów czy usług istotnym problemem staje się brak fachowej wiedzy odbiorców, którzy zwykle nie są w stanie określić sparametryzowanych wymagań. Dla przykładu, niewielu klientów hotelu wie dokładnie co oznacza kategoryzacja i czego spodziewać się po określonej liczbie gwiazdek. Coraz silniejsze naciski na zmniejszenie kosztów projektowania i skrócenie czasu jego trwania sprawiły, że pojawiła się potrzeba stworzenia metody, która umożliwiłaby przełożenie uświadomionych i nieuświadomionych wymagań klientów na parametry z jednoczesnym uwzględnieniem możliwości realizacji, stopnia istotności poszczególnych cech oraz powiązań pomiędzy nimi. Odpowiedzią na tą potrzebę stała się metoda QFD. Początkowo stosowana była, jak większość metod związanych z jakością do produktów materialnych, jednak w odpowiedzi na potrzeby sektora usług została dostosowana to specyfiki produktów niematerialnych.

Głównym elementem analitycznym jest macierz zwana domem jakości (rys.1.5). Składa się na nią dziewięć elementów:

- I. Wymagania konsumenta.
- II. Stopień ważności każdego z wymagań wraz z oceną porównawczą firm konkurencyjnych.
- III. Cechy “techniczne” usługi.
- IV. Powiązanie pomiędzy potrzebami odbiorcy i cechami technicznymi.
- V. Ocena względna każdej z cech technicznych.
- VI. Stopień korelacji między cechami technicznymi.
- VII. Wartości pożądane dla każdej cechy technicznej.
- VIII. Techniczna ocena porównawcza.
- IX. Specjalne wymagania związane z bezpieczeństwem, regulacjami prawnymi, itp.

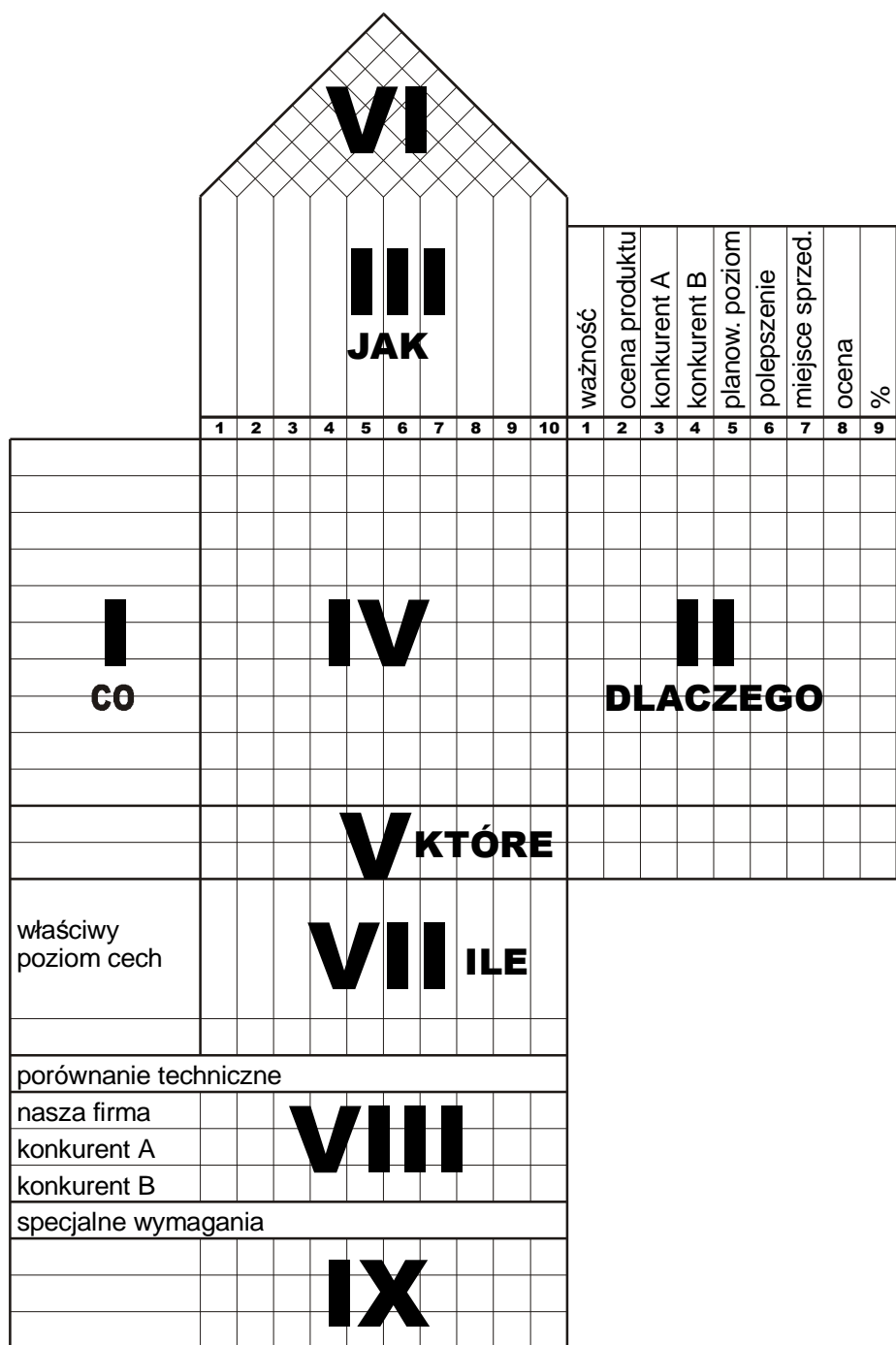
W części I umieszcza się potrzeby i oczekiwania klienta (odpowiedź na pytanie: co?). Uzyskiwane są one z badań marketingowych, a więc zapisuje się je językiem potocznym, używając określeń, którymi posługują się klienci. Pole to w praktycznych zastosowaniach metody zawiera kilkadziesiąt, a nierzadko ponad 100 wymagań.

Druga część, po prawej stronie schematu, pozwala na określenie istotności potrzeb (pytanie: dlaczego?). W kolumnie pierwszej przypisuje się rangi poszczególnym wymaganiom dotyczącym produktu. Nie określono ściśle zakresu rang – może on wynosić np. 0-5 lub 0-20, trzeba jednak pamiętać o konieczności zdefiniowania każdej wartości, aby uniknąć błędnego przyporządkowania. W drugiej kolumnie wpisuje się, jak klienci oceniają spełnienie danego wymagania w badanym wyrobie. Kolejne dwie kolumny służą zapisaniu ocen uzyskanych przez wyroby konkurentów. Jeżeli istnieje większa konkurencja, można dodawać kolejne kolumny. W piątej należy zapisać planowany poziom jakości, czyli ocenę

klientów, jaką organizacja chce dla swojego produktu osiągnąć w przyszłości. Kolejna linia zawiera wskaźnik polepszenia oceny, czyli iloraz kolumny piątej i drugiej. Siódma opisuje możliwość prezentacji cechy w miejscu sprzedaży. Jeśli cechy nie da się zaprezentować, przyznaje się 1 punkt, natomiast jeżeli możliwości występują nadaje się wyższą wartość z przyjętego zakresu. Zakres ten jest zwykle inny niż w przypadku ocen klientów i może wynosić np. 1,0-1,5 lub 1,0-2,0. Aby ostatecznie odpowiedzieć jak ważna będzie modyfikacja badanej cechy należy wyliczyć wskaźnik mnożąc odpowiednie wartości z kolumny pierwszej, szóstej i siódmej. Kolumna dziewiąta służy wyrażeniu tego samego wskaźnika w skali procentowej dla łatwiejszego porównywania cech.

Pierwsze dwie części schematu wypełniają specjaliści do spraw marketingu i sprzedaży. Natomiast przy wypełnianiu trzeciego sektora pracują specjaliści znający świadczone usługi, którzy każdemu wymaganiu klienta przyporządkowują jedną lub więcej cech "technicznych" produktu, czyli tego co firma musi zapewnić, aby usługa mogła być świadczona. Zadawanym tutaj pytaniem jest: jak? Sektor czwarty służy powiązaniu wymagań klientów z cechami technicznymi. Nietrudno zauważyć, że niektóre wymagania mogą mieć silniejszy wpływ na cechy, a inne słabszy. Może się także zdarzyć wpływ odwrotny, jak w przypadku organizacji wycieczki, gdy cecha "szybkość transportu" (np. wykorzystanie samolotu) może być odwrotnie skorelowana z "infrastruktura" (np. brak lotniska). Siłę korelacji zapisuje się liczbami od -9 do +9 (znaki przy cyfrach mają podkreślić charakter korelacji i nie są brane pod uwagę w dalszych wyliczeniach).





Rys. Schemat domu jakości

Część piąta odpowiada na pytanie które? i służy uzyskaniu informacji o wzajemnej ważności cech wyrobu. W tym celu stosuje się prosty wzór:

$$\sum W_{ij} * P_i,$$

gdzie:

$W_{ij}$  – wartość korelacji wymagania  $i$  z cechą  $j$ ,

$P_i$  – wartość procentowa wskaźnika dla wymagania  $i$ , wyliczona w części drugiej w kolumnie 9,

sumowanie dla danej cechy stosuje się dla wszystkich wymagań, z którymi jest ona skorelowana.

Wynik liczenia wpisywany jest zarówno w wartości liczbowej, jak i w skali procentowej.

Sektor szósty na schemacie zaznaczony jest w formie trójkąta. Służy on prezentacji wzajemnych korelacji pomiędzy cechami technicznymi. Może się bowiem okazać, że polepszenie jednego z parametrów spowoduje pogorszenie innego. Wartości przypisywane są w takiej samej skali jak w przypadku części czwartej.

Kolejna część zawiera wartości liczbowe, jakie zakłada się dla wyrobu zmodyfikowanego. Można także odwołać się do norm lub innych aktów. Jeżeli wymagań i cech jest dużo i dodatkowo wykazują one negatywną korelację, wypełnienie tej części staje się niezmiernie trudne i wymaga wielu kompromisów oraz podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu. Dane te są wykorzystywane w części ósmej, która ma na celu porównanie zakładanego poziomu jakości z dotychczasowym oraz z konkurencją. Ewentualne dodatkowe wymagania (prawne, ekologiczne, itp.) zapisuje się w części dziewiątej.

W przypadku projektowania produktów materialnych, przedstawiony ciąg postępowania jest zaledwie pierwszym krokiem do stworzenia nowego produktu, nazywanym **planowaniem produktu**. Wejściem do kolejnego kroku (czyli danymi do części pierwszej domu jakości) – **rozwiązania projektu** - będą przyjęte cechy techniczne i ich parametry, a wynikiem dane dotyczące podzespołów wyrobu. Trzeci krok polega na **planowaniu procesu**, a wyjściem z niego są operacje technologiczne. Czwarty, **planowanie produkcji**, pozwala na określenie wymagań produkcyjnych. Możliwe jest budowanie następnych schematów, aż do osiągnięcia najniższego poziomu i rozpisania wszystkich elementów istotnych dla nowego produktu. Dla usług może wystarczyć pojedynczy dom jakości.

J. Sikorski wymienia następujące korzyści z zastosowania tej metody:

- ◆ stworzenie jednolitej struktury organizacyjnej,
- ◆ ułatwienie kontroli zgodności z harmonogramem prac,
- ◆ inicjowanie zespołowych form pracy,
- ◆ przełamywanie barier pomiędzy działami,
- ◆ przepływ informacji o oczekiwaniach klienta przez całą strukturę firmy,
- ◆ trafne rozpoznanie hierarchii oczekiwań klienta,
- ◆ możliwość przewidywania poziomu ich spełnienia,
- ◆ zwiększenie potencjału firmy w zakresie pełnej realizacji wymagań,
- ◆ podejmowanie trafnych decyzji na podstawie zgromadzonej wiedzy,
- ◆ uniknięcie wielu kosztów i straty czasu.

## ***Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)***

Celem planowania jakości produktu na poziomie strategicznym jest między innymi minimalizacja kosztów niskiej jakości. Największe możliwości zapobieżenia wystąpieniu błędów posiada projektant tworzący nowy wyrób lub usługę. Gdy klient skorzysta z naszej usługi, możliwości likwidacji błędów są ograniczone i jednocześnie często kosztowne. Dobrym przykładem takiego stanu są publikowane przez niektóre koncerny motoryzacyjne wezwania do zgłaszania się właścicieli w punktach serwisowych z powodu eksplodujących poduszek powietrznych, odpadającego lakieru czy niesprawnej części akumulatora.

FMEA, czyli analiza przyczyn i skutków wad, oraz jej odmiana FMECA, stały się narzędziami projektantów pragnących zminimalizować straty spowodowane niską jakością. FMEA została opracowana w latach sześćdziesiątych XX wieku dla potrzeb amerykańskiego programu kosmicznego Apollo. Sukces jako metoda odniosła w NASA spowodował szybkość jej popularyzację szczególnie w przemyśle motoryzacyjnym czy lotniczym. Celem analizy

wad jest znalezienie potencjalnych przyczyn i skutków błędów popełnianych przy projektowaniu i wyeliminowanie ich zanim jeszcze powstanie gotowy wyrób czy usługa. Zakresem stosowania metody będzie więc projektowanie wyrobów i usług.

Pierwszym krokiem analizy jest zidentyfikowanie wszystkich elementów badanej usługi lub, w przypadku badania procesu – funkcji, i ułożenie ich w kolejności występowania w trakcie realizacji. Następnie dla każdego elementu określa się rodzaje wad, jakie mogą w razie wystąpienia ograniczyć zadowolenie klienta lub wręcz uniemożliwić dalsze świadczenie. Dla każdej wady określa się skutek oraz przyczynę. Można do tego celu wykorzystać metodę Ishikawy (opisane w dalszej części pracy) lub burzę mózgów.

Do opisu każdej wady wykorzystuje się trzy liczby priorytetowe mieszczące się w skali 1-10:

- ◆ liczba priorytetowa występowania P, która ukazuje prawdopodobieństwo wystąpienia wady (1 – niskie, 10 – wysokie),
- ◆ liczby priorytetowej wykrywalności D, pokazującej trudność wykrycia wady przed kontaktem z klientem (1 – łatwo, 10 – trudno),
- ◆ liczby priorytetowej skutków wady S, która określa dotkliwość wady dla klienta (1 – znikoma, 10 – znaczna).

Dla celów analitycznych wykorzystuje się iloczyn tych liczb oznaczany literą C. Im wyższa liczba C, tym istotniejsza wada.

Podany w tab. przykład jest bardzo uproszczony i w praktyce musiałby być znacznie rozszerzony. Przy liczbie kilkudziesięciu lub nawet kilkuset potencjalnych wad przydatne jest zastosowanie metody Pareto dla wyodrębnienia tych, które należy zlikwidować najwcześniej. Jako, że wskaźnik C łączy w sobie trzy obszary, w działaniach korygujących można wskazać trzy różne drogi naprawy – zmniejszenie prawdopodobieństwa, zwiększenie wykrywalności lub zmniejszenie uciążliwości wady. Wybór zależy od rodzaju i skomplikowania błędu oraz produktu. O sukcesie decyduje w tym przypadku wyłącznie doświadczenie i wiedza członków zespołu wykorzystującego tą metodę.

Dla ułatwienia analizy oraz zobiektywizowania jej wyników można stworzyć tablice służące ocenie skutków wad. Tabela prezentuje przykładową ocenę skutków wad.

**Tab. Ocena znaczenia skutku wady**

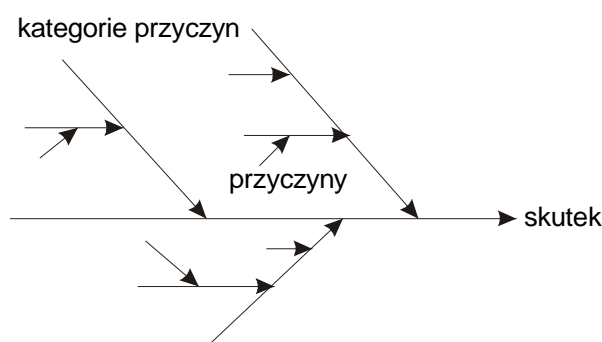
| Ocena | Kryteria oceny  |
|-------|---|
| 1     | Niewielka wada, które nie może spowodować żadnego realnego skutku w świadczeniu usługi, ani nie może mieć wpływu na proces  |
| 2,3   | mała wada powodujące tylko lekkie niezadowolenie klienta, który prawdopodobnie odczuje niewielki dyskomfort; konieczne może być wprowadzenie nieznacznych zmian w programie wycieczki   |
| 4,5,6 | wada powodująca pewne niezadowolenie klienta. Klient odczuwa niewygodę lub jest nią zdenerwowany (nie działa klimatyzacja, ale nie jest zbyt gorąco). Klient zauważa pogorszenie komfortu. Może spowodować nieplanowaną zmianę w programie  |
| 7,8   | wysoki stopień niezadowolenia klienta spowodowany brakiem możliwości świadczenia części usługi (np. niemożliwość odwiedzenia wybranego muzeum). Wada nie powoduje naruszenia zasad bezpieczeństwa lub obowiązujących przepisów. Może powodować poważne zakłócenia w kolejnych punktach programu, może grozić całkowitą zmianą programu lub wypadnięciem kolejnych punktów |
| 9,10  | uszkodzenie narusza bezpieczeństwo eksploatacji lub obowiązujące przepisy   |

## Wykres Ishikawy

Kaoru Ishikawa, profesor Uniwersytetu Tokijskiego, opublikował założenia swojego wykresu w 1962 roku. Celem tej metody jest rozpoznanie przyczyn poniesionych lub potencjalnych niepowodzeń przedsięwzięć. Z tego powodu nazywa się ją także wykresem przyczynowo-skutkowym, a ze względu na charakterystyczny wygląd – wykresem rybiej ości. Zakres stosowania tej metody początkowo był ograniczony jedynie do przemysłu, lecz w krótkim czasie okazała się ona przydatna w wielu innych dziedzinach.

Sporządzanie wykresu musi być wysiłkiem wielu pracowników organizacji, ponieważ przyczyny niepowodzeń mają swoje źródła zwykle w różnych dziedzinach działania. Dlatego zespół powinien składać się z ludzi o dużej wiedzy specjalistycznej, którzy dodatkowo posiadają wolę ujawnienia przyczyn wadliwości, w tym także spowodowanych przez siebie. Bardzo przydatne jest stosowanie w trakcie budowy schematu metod heurystycznych.

Wykres składa się ze strzałek wraz z opisami, łączących się w ten sposób, że główna strzałka wskazuje skutek, czyli opis niepowodzenia, które jest badane. Przedstawiono to na rysunku 2.



Rys. Zasada budowy wykresu Ishikawy

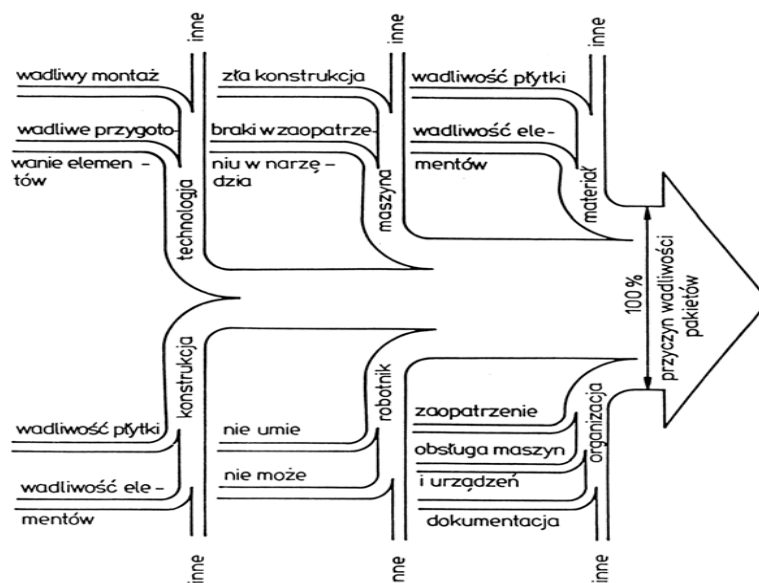
Pokazane na rysunku kategorie przyczyn zwykle wybierane są z zestawu:

- ◆ człowiek (Man),
- ◆ maszyna (Machine),
- ◆ materiał (Material),
- ◆ stosowana metoda (Method),
- ◆ kierownictwo (Management),
- ◆ otoczenie (Environment),

zgodnie z zasadą 5M+E\*. Można także używać innych kategorii (np. procedury, wyposażenie, materiały, informacje, ludzie) zależnie od dziedziny, w jakiej wykres jest stosowany. Każda kategoria przyczyn jest rozbudowywana o kolejne przyczyny szczegółowe. Jeżeli zachodzi taka potrzeba, dołącza się także podprzyczyny. Rozbudowa wykresu kończy się w momencie pełnego zidentyfikowania zjawiska.

Jeżeli zespół sporządzający wykres posiada dane, które pozwolą na przedstawienie przyczyn w formie liczbowej, można wykorzystać zaproponowany przez Sankey'a zbilansowany wykresy rybich ości.

\* nazwa zasady pochodzi od angielskich nazw wymienionych elementów.



Rys. Wykres zbilansowany Sankey'a określający udziały procentowe przyczyn powstawania błędów

## Burza mózgów

„Burzę mózgów” opracował w 1936 roku Alex Osborn. Składa się ona z dwu zasadniczych etapów: sesji twórczej oraz sesji oceniającej.

W czasie sesji twórczej obowiązują cztery zasady:

- Liczy się liczba pomysłów.
- Nie krytykuje się zaproponowanych pomysłów.
- Pomysły podane przez innych mogą być pochwycone i rozwijane.
- Rozwiązania niekonwencjonalne są dobre (brak logiki i realizmu).

W skład zespołu w czasie pierwszej sesji powinno wchodzić ok. 12 osób, w tym 1/3 stanowić powinni laicy. Nie można wybrać osób pozostających wzajemnie w związkach przełożony-podwładny. Należy dopilnować, aby poziom inteligencji i zdolności komunikacyjnych w zespołach był jednakowy. Sesja nie powinna trwać dłużej niż godzinę.

W drugiej sesji uczestniczą 3 osoby, które znają strategię firmy, potencjał branży i nie są zbyt konserwatywne.

Niektórzy autorzy proponują, aby przed rozpoczęciem sesji każdy ustosunkował się do problemu w celu sprawdzenia jednakowego zrozumienia problemu. Szef przedsiębiorstwa powinien pojawić się na początku i odpowiedzieć na pytania zadawane przez uczestników. Powinno się wcześniej poinformować uczestników co będzie tematem „burzy mózgów”.

W przypadku braku pomysłów animator powinien posłużyć się listą pytań kontrolnych Osborna lub przedstawić swoje pomysły, aby zmobilizować uczestników do pracy.

Możliwe przyczyny zahamowania to: zaniedbanie warunków materialnych spotkań grupowych, brak przygotowania grupy do dyskusji, dominacja innych, obawa przed ośmieszeniem się, kompleks niższości.

Problem powinien być postawiony tak, aby wywołał krytykę.

W 24 godziny po sesji lista z pomysłami powinna wrócić do uczestników w celu uzupełnienia.

W czasie drugiej sesji dzieli się pomysły na gorące (do zastosowania w 1 tydzień), uzależnione od dodatkowych badań i analiz (1 miesiąc) i nieużyteczne (ponad 6 miesięcy).

Rezultaty powinny być podane do wiadomości.

### Technika 635 Brain Writing

6 osób, 3 pomysły na raz, 5 — w ciągu 5 minut. Odmiana „burzy mózgów”, w której pomysły są zapisywane na kartce. Grupa siedzi w kółku, każdy ma kartkę i pisze na niej trzy pomysły, po 5 minutach podaje jej osobie obok i dostaje kolejną. I tak w kółko, aż każdy uczestnik otrzyma swoją kartkę z powrotem.

### Philips 66 BuzzSession

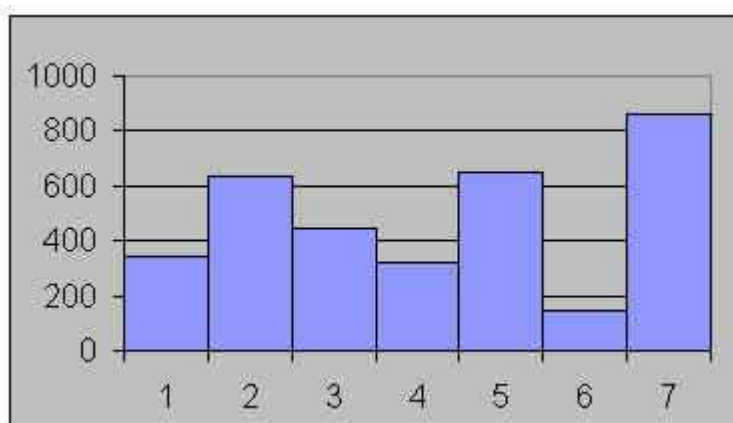
Kilka zespołów 6-osobowych pracuje przez 6 minut, po czym robi się sesję grupową. Jeśli nie osiągnie się celów to procedura się powtarza.

## Histogram

Histogram to narzędzie do pokazywania wykresów zmienności, wizualnego przedstawiania informacji o przebiegu procesu oraz podejmowania decyzji odnośnie tego, na czym należy się skupić w działaniach.

Procedura:

1. Zebrać dane.
2. Ustalić rozstęp wartości.
3. Ustalić liczbę przedziałów (najlepiej 6–12).
4. Podzielić rozstęp (pkt. 2) przez liczbę przedziałów (pkt. 3) — uzyskamy szerokość przedziałów.
5. Poprzez dodawanie do najniższej liczby wartości szerokości przedziałów (pkt.4) uzyskamy przedziały.
6. Następnie należy przyporządkować dane do przedziałów.
7. Na wykresie zaznaczyć ilość danych przypadających na dany przedział.



Rys. Histogram

Istnieją różne rodzaje rozkładów:

Normalny — największa wartość w centrum, ramiona równomiernie opadające.

Ukośny — jak normalny, ale jedno ramie ścięte.

Dwumodalny — dwie wartości największe.

## **Karta kontrolna**

Karta kontrolna stosowana jest:

- ◆ Do oceny stabilności procesu.
- ◆ Określenia, kiedy proces wymaga regulacji, a kiedy należy zostawić go bez zmian.
- ◆ Do potwierdzenia udoskonalenie procesu.
- ◆ Do rozróżniania zmienności losowej i nielosowej ze względu na dane przyczyny.

Budowa kart jest oparta na statystyce matematycznej. Kartę kontrolną w pierwszej wersji opracował Walter A. Shewhart.

Procedura postępowania:

1. Wybrać cechy, które mają być badane — powinny być to cechy ilościowe, inaczej analiza będzie do niczego. Istnieją wprawdzie karty do zmiennych jakościowych, ale nie ma sensu ich tutaj przedstawiać.
2. Wybrać rodzaj karty — istnieją karty X-średnia, X-średnia S (odchylenie standardowe), X-średnia R (rozstęp), Z i C.
3. Zebranie danych — do obliczeń potrzeba trochę danych. Powinno być ponad 16 wartości (wynika to z obliczeń matematycznych). Wartości mogą być wzięte z procesu, ale lepiej, żeby wziąć ponad 16 próbek (np. każda próbka po 5 wartości) i do karty wstawić średnią wartość z próbki. Takie obliczenie jest bardziej pewne.
4. Linia centralna (CL) — jeśli proces generalnie jest ustabilizowany, to możemy wziąć średnią jako linię centralną. Jednakże jeśli nie wiemy czy proces jest stabilny, potrzebny jest specjalista, który stwierdzi kiedy proces osiąga właściwe wartości. Powyższy przykład dotyczy dostaw drobnych wyrobów w pudełkach po ok. 30 sztuk. Średnia jak widać jest zbliżona. W tym przypadku za linię centralną przyjmujemy wartość 30. Musimy obliczyć wartość odchylenia standardowego, które powie nam, jaka ma być odległość do górnej i dolnej linii kontrolnej.

Tabela. Przykładowe dane do budowy karty kontrolnej

| <b>próbki</b> | <b>x1</b> | <b>x2</b> | <b>x3</b> | <b>x4</b> | <b>x5</b> | <b>średnia</b> |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| <b>1</b>      | <b>47</b> | <b>32</b> | <b>44</b> | <b>35</b> | <b>20</b> | <b>35,6</b>    |
| <b>2</b>      | <b>19</b> | <b>37</b> | <b>31</b> | <b>25</b> | <b>34</b> | <b>29,2</b>    |
| <b>3</b>      | <b>19</b> | <b>11</b> | <b>16</b> | <b>11</b> | <b>44</b> | <b>20,2</b>    |
| <b>4</b>      | <b>29</b> | <b>29</b> | <b>42</b> | <b>59</b> | <b>38</b> | <b>39,4</b>    |
| <b>5</b>      | <b>28</b> | <b>12</b> | <b>45</b> | <b>36</b> | <b>25</b> | <b>29,2</b>    |
| <b>6</b>      | <b>40</b> | <b>35</b> | <b>11</b> | <b>38</b> | <b>33</b> | <b>31,4</b>    |
| <b>7</b>      | <b>15</b> | <b>30</b> | <b>12</b> | <b>33</b> | <b>26</b> | <b>23,2</b>    |
| <b>8</b>      | <b>35</b> | <b>44</b> | <b>32</b> | <b>11</b> | <b>38</b> | <b>32,0</b>    |
| <b>9</b>      | <b>27</b> | <b>37</b> | <b>26</b> | <b>20</b> | <b>35</b> | <b>29,0</b>    |
| <b>10</b>     | <b>23</b> | <b>45</b> | <b>26</b> | <b>37</b> | <b>32</b> | <b>32,6</b>    |
| <b>11</b>     | <b>28</b> | <b>44</b> | <b>40</b> | <b>31</b> | <b>18</b> | <b>32,2</b>    |
| <b>12</b>     | <b>31</b> | <b>25</b> | <b>24</b> | <b>32</b> | <b>22</b> | <b>26,8</b>    |
| <b>13</b>     | <b>22</b> | <b>37</b> | <b>19</b> | <b>47</b> | <b>14</b> | <b>27,8</b>    |

|                 |    |    |    |    |    |              |
|-----------------|----|----|----|----|----|--------------|
| 14              | 27 | 32 | 12 | 38 | 30 | 29,8         |
| 15              | 25 | 40 | 24 | 50 | 19 | 31,6         |
| 16              | 7  | 31 | 23 | 18 | 32 | 22,2         |
| 17              | 38 | 0  | 41 | 40 | 37 | 31,2         |
| 18              | 35 | 12 | 29 | 48 | 20 | 28,8         |
| 19              | 31 | 20 | 35 | 24 | 47 | 31,4         |
| 20              | 12 | 27 | 38 | 40 | 31 | 29,6         |
| 21              | 52 | 42 | 52 | 24 | 25 | 39,0         |
| 22              | 20 | 31 | 15 | 3  | 28 | 19,4         |
| 23              | 29 | 47 | 41 | 32 | 22 | 34,2         |
| 24              | 28 | 27 | 22 | 32 | 54 | 32,6         |
| 25              | 42 | 34 | 15 | 29 | 21 | 28,2         |
| <b>ŚREDNIA:</b> |    |    |    |    |    | <b>29,86</b> |

Górna i dolna linia kontrolna (ULC i LLC) — przy mniej niż 30 obserwacjach musimy użyć rozkładu chi-kwadrat. Stąd też wzory:

$$ULC = CL + S;$$

$$LLC = CL - S;$$

$$S = \text{stała} \cdot \sqrt{\text{chi}^2 / (n - 1)}$$

Przy czym  $CL = 30$ , stała — zwykle równa 3 (3 odchylenia standardowe), Japończycy czasem przyjmują 4;  $\text{chi}^2$  jest liczone przy poziomie ufności  $\alpha$  i  $n - 1$  stopniach swobody. U nas prawdopodobieństwo zbudnej regulacji procesu ( $\alpha$ ) ustawiamy na 0,05, więc:

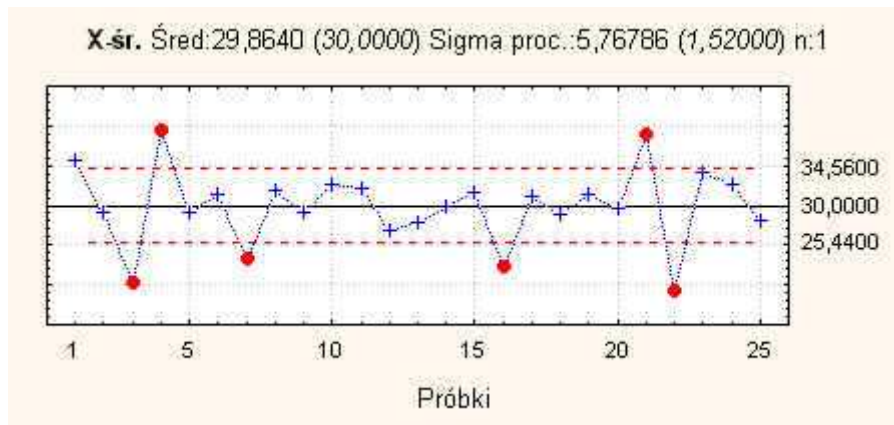
$$\text{chi}^2 = 36,415 \text{ (tak)}$$

$$ULC = 30 + 3 \cdot \sqrt{36,415 / 24} = 30 + 3 \cdot 1,52 = 30 + 4,55 = 34,55$$

$$LLC = 30 - 4,55 = 25,45$$

Poniżej zamieszczono wykres wykonany w programie Statistica 5.1. — moduł kart kontrolnych. Niestety Statistica nie umożliwiła pokazania rozkładu  $\text{chi}^2$ , więc niektóre linie zostały wygenerowane ręcznie. Wykres jednak jest poprawny. Proszę zwrócić uwagę na czerwone punkty — oznaczają one, że proces jest rozregulowany. Aby podnieść jakość należałoby wykryć przyczyny tych odchyżeń i zlikwidować je. Gdyby proces był ustabilizowany (wszystkie dane między liniami kontrolnymi) nie można by poprawić jakości bez zmiany procesu. Nagradzanie pracowników lub ich karanie nic by nie dało — odchylenia byłyby losowe.





Rys. Karta kontrolna XS

To tylko jeden przykład karty kontrolnej. Jest ich oczywiście znacznie więcej. Karty są bardzo przydatne do regulacji i sterowania procesami.

### **Metoda Pareto (ABC)**

Vilfredo Pareto, włoski naukowiec, badając populację odkrył, iż ok. 20% społeczeństwa posiada w swoim władaniu 80% całkowitego majątku. Później badacze udowodnili, że taka reguła odnosi się właściwie do większości zjawisk.

Jeśli przedsiębiorstwo produkuje kilkadziesiąt wzorów produktów i zarząd chciałby wiedzieć, które są najczęściej kupowane, można to określić na podstawie metody ABC. Wystarczy skumulować liczbę produktów oraz skumulować liczbę sztuk sprzedanych. Po ułożeniu ich od największych do najmniejszych i przerysowaniu na wykres zobaczymy, że około w 80% przypadków są kupowane produkty z grupy 20%.

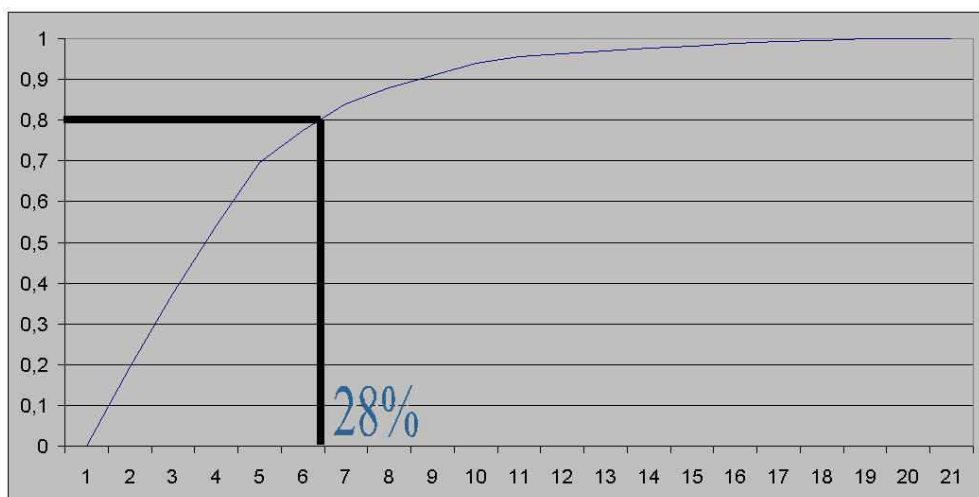
Oto prosty przykład:

Przedsiębiorstwo oferuje 20 produktów (nie można stosować metody ABC dla 1 produktu). Zarząd chce wybrać te, które są najczęściej sprzedawane. Dlatego sortujemy je w tabeli względem liczby sztuk sprzedanych w badanym okresie.

Tabela Dane do wykresu ABC

| <b>numer produktu</b> | <b>liczba porządkowa</b> | <b>kumulowany % liczby produktów</b> | <b>wielkość sprzedaży rocznie</b> | <b>kumulowana wielkość sprzedaży rocznie</b> | <b>kumulowany % wielkości sprzedaży</b> |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| <b>14</b>             | <b>1</b>                 | <b>5%</b>                            | <b>75,015</b>                     | <b>75,015</b>                                | <b>20%</b>                              |
| <b>10</b>             | <b>2</b>                 | <b>10%</b>                           | <b>68,050</b>                     | <b>143,065</b>                               | <b>37%</b>                              |
| <b>3</b>              | <b>3</b>                 | <b>15%</b>                           | <b>64,025</b>                     | <b>207,090</b>                               | <b>54%</b>                              |
| <b>5</b>              | <b>4</b>                 | <b>20%</b>                           | <b>59,025</b>                     | <b>266,115</b>                               | <b>70%</b>                              |
| <b>4</b>              | <b>5</b>                 | <b>25%</b>                           | <b>30,200</b>                     | <b>296,315</b>                               | <b>77%</b>                              |
| <b>1</b>              | <b>6</b>                 | <b>30%</b>                           | <b>25,021</b>                     | <b>321,336</b>                               | <b>84%</b>                              |
| <b>15</b>             | <b>7</b>                 | <b>35%</b>                           | <b>15,025</b>                     | <b>336,361</b>                               | <b>88%</b>                              |
| <b>17</b>             | <b>8</b>                 | <b>40%</b>                           | <b>12,025</b>                     | <b>348,386</b>                               | <b>91%</b>                              |
| <b>20</b>             | <b>9</b>                 | <b>45%</b>                           | <b>11,021</b>                     | <b>359,407</b>                               | <b>94%</b>                              |
| <b>2</b>              | <b>10</b>                | <b>50%</b>                           | <b>6,054</b>                      | <b>365,461</b>                               | <b>96%</b>                              |
| <b>6</b>              | <b>11</b>                | <b>55%</b>                           | <b>3,054</b>                      | <b>368,515</b>                               | <b>96%</b>                              |
| <b>8</b>              | <b>12</b>                | <b>60%</b>                           | <b>2,802</b>                      | <b>371,317</b>                               | <b>97%</b>                              |
| <b>11</b>             | <b>13</b>                | <b>65%</b>                           | <b>2,425</b>                      | <b>373,742</b>                               | <b>98%</b>                              |
| <b>19</b>             | <b>14</b>                | <b>70%</b>                           | <b>2,254</b>                      | <b>375,996</b>                               | <b>98%</b>                              |
| <b>9</b>              | <b>15</b>                | <b>75%</b>                           | <b>2,102</b>                      | <b>378,098</b>                               | <b>99%</b>                              |
| <b>7</b>              | <b>16</b>                | <b>80%</b>                           | <b>1,940</b>                      | <b>380,038</b>                               | <b>99%</b>                              |
| <b>12</b>             | <b>17</b>                | <b>85%</b>                           | <b>1,235</b>                      | <b>381,273</b>                               | <b>100%</b>                             |
| <b>13</b>             | <b>18</b>                | <b>90%</b>                           | <b>1,022</b>                      | <b>382,295</b>                               | <b>100%</b>                             |
| <b>16</b>             | <b>19</b>                | <b>95%</b>                           | <b>0,254</b>                      | <b>382,549</b>                               | <b>100%</b>                             |
| <b>18</b>             | <b>20</b>                | <b>100%</b>                          | <b>0,125</b>                      | <b>382,674</b>                               | <b>100%</b>                             |

Następnie wartości skumulowane przenosi się na wykres. Na osi odciętych zaznaczyć należy kumulowane produkty, natomiast na osi rzędnych kumulowany udział w sprzedaży.



Rysunek. Wykres ABC

Na wykresie widać zasadę 20–80 — około 20% skumulowanej ilości daje około 80% skumulowanej wartości. Tutaj to jest 28%–80%.

Nazwa metody wzięła się stąd, iż podzielono wykres na trzy części — Strefę A — ok. 20%, B — kolejne 30% i C — 50%. Interpretując przedstawioną sytuację, należy stwierdzić, że przy podejmowaniu decyzji o zmianach w produkcji należy pozostawić produkty z grupy A, udoskonalić te z grupy B, natomiast z grupy C można zrezygnować.

### **Metoda Taguchiego**

Genichi Taguchi zdefiniował jakość jako... stratę przekazywaną przez produkt do społeczeństwa (licząc od czasu wysłania tego produktu). Oznacza to, że każdy produkt przekazany klientowi powoduje stratę tym mniejszą, im wyższa jest jakość wyrobu. Stratą jest nie tylko zanieczyszczenie środowiska, lecz także niezadowolenie klienta, hałas, reklamacje, straty dla producenta.

Jakość jest mierzalna. Poszczególne cechy określamy poprzez charakterystyki o pożądanej:

- Wartości najmniejszej (np. kurczliwość).
- Wartości największej (np. wytrzymałość).
- Wartości nominalnej (np. wymiary).

Zwykle dodatkowo określamy pewien przedział tolerancji z DPT (dolnym poziomem tolerancji) oraz GPT (górnym poziomem tolerancji). Im większy procent odchyłeń mieści się w środku naszego przedziału tolerancji, tym mniejsze są koszty braków, odchyłeń — a więc otrzymujemy wzrost jakości. Ideałem jest więc utrzymanie 100% produkcji na poziomie wartości zamierzonej.

Istnieją dwa rodzaje czynników, które przyczyniają się do ilości odchyłeń w produkcji:

- Kontrolowane, czyli takie, które możemy łatwo zidentyfikować i określić ich przyczyny — nazywamy je sygnałami.
- Zakłócające, czyli trudne do wykrycia i skontrolowania.

Wśród zakłócających można wyróżnić zakłócenia zewnętrzne (np. temperatura), wewnętrzne (np. starzenie się maszyn) oraz zakłócenia pomiędzy produktami (odchylenia pomiędzy poszczególnymi sztukami wyrobów).

Należy więc rozpoznać sygnały (czynniki kontrolowane) oraz czynniki zakłócające i określić, jaki jest między nimi stosunek. Stosunek ten jest odwrotnie proporcjonalny do funkcji strat, a więc jego maksymalizacja oznacza minimalizację strat przy stałej poprawie jakości. Im mniej czynników niekontrolowanych, tym lepiej dla jakości wyrobu.

Aby podnieść jakość przy optymalnych kosztach, należy zabrać się za to już przy projektowaniu i planowaniu produkcji. Zacząć trzeba od projektowania systemu — wykonania projektu wyrobu oraz procesu (do tego wykorzystuje się często QFD).

Następnie wykonuje się projekt parametrów, testuje ustalone próbne wartości nominalne i określa najlepsze poziomy jakości produktów. Wskaźniki muszą być jak najmniej podatne na zmiany warunków otoczenia i inne czynniki zakłócające. Projektuje się więc produkt odporny na zakłócenia, czyli odporny nie na skutki lecz przyczyny błędów. Wtedy można obniżyć koszt jednostkowy produktu. Podnosi się wówczas jakość bez znaczącego zwiększenia kosztów.

Używa się tutaj takich narzędzi, jak wskaźnik sygnału do zakłócenia oraz tablice ortogonalne służące do badania wpływu wielu parametrów na daną charakterystykę wyrobu.

Jeśli producent nie jest w stanie stworzyć wyrobu odpornego na zakłócenia, musi ustalić przedziały tolerancji. Być może jednak stosowanie droższych materiałów wykluczyłoby tę konieczność, a poprzez wzrost jakości otrzymałby obniżenie kosztów. Musi to zostać obliczone.

Metoda Taguchiego zakłada stosowanie SPC — statystycznej kontroli procesu (lub statystycznego sterowania procesem). Statystyka, która jest dla wielu narzędziem przerażającym ze względu na skomplikowanie, potrafi dobrze zastosowana umożliwić świetną kontrolę procesu.

Taguchi podkreśla, że konieczna jest:

- Współpraca pomiędzy wydziałami przedsiębiorstwa.
- Orientacja działań na klienta-odbiorcę.
- Zarządzanie na podstawie faktów.
- Normalizacja procedur.
- Uznanie i nagradzanie.
- Ciągłe doskonalenie.
- Poziom technologii.

Metodę Taguchiego od innych metod różni podejście. Podchodzi do problemów nie od strony korzyści, jakie można osiągnąć, ale od strat jakie już firma ponosi. Dlatego ma duże możliwości stosowania w TQM-ie.

## Bibliografia

1. Bagiński J., Zarządzanie jakością totalną (TQM), Bellona, Warszawa 1993
2. Bank J., Zarządzanie przez jakość, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996
3. Briggs.S. Marketing w turystyce, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2003
4. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
5. Dendura K., Podstawy zarządzania jakością, WSM, Gdynia 1996
6. Drucker P.F., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, Warszawa 1992
7. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996
8. Jabłoński A., Kowalczyk J. Rączka M., Wawak S., Zbuduj swój system zarządzania jakością - poradnik wdrażania norm ISO 9001 i ISO 14001, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, sierpień 2002.
9. Jabłoński A., Wdrażanie systemu zarządzania jakością w branży turystycznej – materiały konferencyjne, Przemysł, wrzesień 2002.
10. Jedrzejczyk I. Nowoczesny biznes turystyczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
11. Kachniewska M., Instrumenty oddziaływania na jakość usługi turystycznej [w:] Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki, materiały konferencyjne, SGH 2003.
12. Kachniewska M., Koszty jakości a rachunkowość zarządcza przedsiębiorstwa turystycznego [w:] Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce (red. G.Gołembski), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
13. Kachniewska M., Kultura jakości, Wyd. Eurosystem, Warszawa 2003.
14. Kachniewska M., Zarządzanie jakością usług turystycznych, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
15. Karaszewski R., TQM teoria i praktyka, TNOiK, Toruń 2001
16. Kindlarski E., Jakość wyrobów, PWN, Warszawa 1988
17. Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie, pod red. T.Wawaka, PKN, Warszawa 1996
18. Kowalczyk J., Relacje pomiędzy TQM a ISO, materiały konferencyjne, Mikołajki, lipiec 1998
19. Kowalczyk J., Zarządzanie jakością w organizacji, Problemy Jakości nr 6, 2000
20. Latzko W.J., Saunders D.M., Cztery dni z dr Demingiem - nowoczesna teoria zarządzania, WNT, Warszawa 1998
21. Łańcucki. J. Determinanty jakości usług, Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, tom 6, praca zbiorowa pod redakcją Tadeusza Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003
22. Materiały szkoleniowe i konferencyjne - Akademia Jakości Sp. z o.o., <http://www.jakosc.com.pl>
23. Opolski.K. Jakość w teorii i praktyce zarządzania, praca zbiorową pod redakcją Krzysztofa Opolskiego, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Zeszyty Naukowe 3, 2000r.
24. Penc. J. Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
25. PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia
26. Polska Nagroda Jakości, podstawowe dane i kryteria, Sekretariat PNJ, Warszawa 1998
27. Rapacz A.Jakość usług – strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa, prace Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 715, 1996
28. Rummler G., Brache A., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000

29. Sikorski. C. Kultura organizacyjna w instytucji, Łódź 1990
30. Skrzypek E., Ocena jakości przez pryzmat kosztów jakości - aspekty praktyczne w pracy Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości, pod red. T. Wawaka, EJB, Kraków 1997
31. Skrzypek E., TQM szansą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, Problemy Jakości, nr 7, 2000.
32. Skrzypek E., Wpływ naczelnego kierownictwa na skuteczność systemu zarządzania jakością, Problemy Jakości, nr 5, 1998.
33. Skrzypek E., Zarządzanie przez jakość w przedsiębiorstwie, PTE, Lublin 1993
34. Wawak S., Zarządzanie jakością - teoria i praktyka, Helion, Gliwice 2002
35. Wawak T., TQM a zarządzanie zmianami, Przegląd Organizacji, nr 6, 2001.
36. Wawak T., Zarządzanie przez jakość, WIE, Kraków 1995
37. Wiącek D., Bagiński J., Zarządzanie relacjami z klientem. Istota i zasady CRM, Problemy Jakości, nr 6, 2003
38. Współczesne teorie organizacji, pod red. A. Koźmińskiego, PWE, Warszawa 1983
39. Zarządzanie - teoria i praktyka (M-files), <http://www.mfiles.z.pl>