

Nowa broń w walce konkurencyjnej

Zarządzanie przez jakość opiera się nie tylko na procesach doskonalenia wytwarzania dóbr i usług, ale nade wszystko na doskonaleniu jakości pracy.

KATARZYNA BOROWSKA



Tendencje polskiego rynku usług bankowych są determinowane przez zagraniczne instytucje bankowe funkcjonujące w Polsce. Zjawisko to można zaobserwować w odniesieniu do banków bezpośrednio zaangażowanych poprzez posiadanie udziałów w polskich instytucjach bankowych przez takie m.in. instytucje jak: Deutsche Bank, Westdeutsche Landesbank, Commerzbank, Citibank, ING Bank. Podmioty te posiadają scertyfikowane systemy jakości i przez to wpływają na wdrażanie norm ISO w polskim systemie bankowym. Na przysposabianie tego systemu do polskich realiów niezmiernie znaczący wpływ ma także wprowadzenie norm ISO serii 9000-2000 - skierowanych ku podejściu procesowemu, charakterystycznemu dla sektora usług - jak również normy 9001:2000. Norma ta łączy wszystkie obszary, a ponadto kładzie nacisk na klienta zewnętrznego i wewnętrznego - pracowników. Instytucja funkcjonująca w oparciu o tę normę musi być zdolna do spełnienia wszystkich oczekiwań klientów, co oznacza ciągle doskonalenie posiadanych procedur.

W Polsce liczba wydanych certyfikatów oscyluje wokół wielkości 1600, z czego na system bankowy przypada obecnie pięć certyfikatów. Prekursorami wprowadzenia norm jakościowych były banki - BRE BANK oraz Bank Komunalny w Gdyni (obecnie Nordea Bank Polska). W ubiegłym roku zarząd Nordea Bank Polska pod-

jął decyzję o rezygnacji z odnowienia certyfikatu. Instytucja ta posiadała certyfikat jakości zgodny z wymogami normy ISO 9000:1994 przyznany w zakresie udzielania kredytów konsumpcyjnych. Zapewnianiu stosownego poziomu jakości służyły opracowane w tym celu procedury systemowe oraz instrukcje służbowe definiujące procesy udzielania kredytów konsumpcyjnych, podlegające równocześnie nieustannemu procesowi monitoringu i kontroli umożliwiającemu wykrywanie ewentualnych niezgodności i następnie ich eliminację. Z odnowienia certyfikatu zrezygnował także I Oddział BGŻ w Warszawie.

Do instytucji finansowych, które otrzymały certyfikat jakości, dołączyła w sierpniu 1999 r. Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa im. Franciszka Stefczyka, która uzyskała certyfikat na całość działalności, na wszystkie produkty. Dwa certyfikaty jakości, zgodne z normą EN ISO 9001:2000, posiada Kredyt Bank. System jakości obejmuje obszary: usług klientów private banking oraz dla rachun-

ku papierów wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu. Podjęte przez bank działania podczas przeprowadzania certyfikacji służy poprawie efektywności działania banku poprzez doskonalenie procedur minimalizowania błędów oraz pełniejsze identyfikowanie potrzeb klientów i wzmacnianie ich lojalności. Rozwój koncepcji zarządzania jakością łączy się bezpośrednio z powstawaniem pogłębiającego się dystansu między gwałtownie rosnącą skalą produkcji a możliwościami w zakresie kontroli i oceny wytwarzanych dóbr i usług. Natomiast znaczenie procesu sterowania jakością na szeroką skalę wykorzystano w latach drugiej wojny światowej podczas procesu zaspokajania potrzeb logistycznych armii amerykańskiej.

Statystyczne metody kontroli

Dalsza ewolucja procesów zarządzania jakością związana jest z wypracowywaniem metod statystycznej kontroli jakości. Konsekwencją przyjmowania tej koncepcji stało się wzbudzenie zaufania co do spełniania przez wytwarzane produkty czy też usługi stawianych wymagań jakościowych odnoszące się zarówno do odbiorców tychże produktów i usług, jak również kooperantów i pośredników handlowych. Tak rozległe powiązania systemu jakości wraz z rozwojem międzynarodowej współpracy spowodowały konieczność

KLUCZOWE ASPEKTY SYSTEMU JAKOŚCI ZORIENTOWANEGO NA KLIENTA



Źródło: Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości

ść posługiwania się jednolitym systemem pojęć i terminologią, prowadząc w konsekwencji do międzynarodowej standaryzacji i certyfikacji systemu jakości, celem ujednoczenia procedur uzyskiwania stosownych certyfikatów. Etap ten został zapoczątkowany w Wielkiej Brytanii, gdzie powstał system ujednoczonych procedur uzyskiwania certyfikatów umożliwiających tworzenie zaufania w zakresie zapewniania jakości (normy państwowe stanowione przez British Standards Institution).

Certyfikat - gwarancją

Uzyskiwane certyfikaty stały się swoistą gwarancją zgodności oferowanego produktu bądź usługi z przyjętymi procedurami kreowania i ochrony jakości deklarowanymi przez producenta bądź dostawcę usługi. Niezmiernie istotne jest jednak zwrócenie uwagi na fakt, iż standaryzacja oferowanych produktów i usług nie ma wartości merytorycznych dla systemu zarządzania jakością, jedynie zaświadcza o zgodności jakości oferowanych dóbr i usług z przyjętymi procedurami oraz deklaracjami.

Międzynarodowy system jakości

Fundament międzynarodowego systemu zapewniania jakości stanowią nieustannie doskonalone normy, instytucje o charakterze międzynarodowym i narodowym upoważnione do dokonywania, jak również nadzoru względem stosowania ustalonych norm.

Podstawową instytucją normalizacyjną o zasięgu ogólnosiwiatowym jest Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (International Organization for Standardization - ISO). Natomiast w odniesieniu do europejskich instytucji normalizujących odpowiednikiem ISO jest Europejski Komitet Normalizacji, a na poziomie poszczególnych krajów przystosowywanie norm międzynarodowych do potrzeb konkretnych krajów dokonywane jest przez krajowe organizacje normalizujące (w Polsce zajmuje się tym Polski Komitet Normalizacyjny).

Wprowadzanie jednolitego standardu celem zapewnienia odpowiedniej jakości i jednolitego systemu upowszechniono pod koniec lat 80. i do chwili obecnej certyfikat funkcjonuje w 130 krajach. Prekursorem w tej dziedzinie jest Wielka Brytania. Certyfikat zgodności z normą ISO serii 9000 w tym państwie uzyskało ok. 10 proc. wszystkich przedsiębiorstw. Tendencję wzrostową wykazuje także rynek niemiecki, gdzie certyfikacji poddało się

ok. 1 proc. istniejących firm. Znaczenie tej normy doceniono również w Japonii, w Kanadzie, na terenie której zamówienia publiczne udzielane są jedynie firmom posiadającym certyfikację, a także w Stanach Zjednoczonych. Jednakże należy podkreślić, iż początkowo przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie USA nie wykazywały zainteresowania systemem certyfikacji. Dopiero w momencie, gdy okazało się, że nieposiadanie certyfikatu uniemożliwia przystępowanie do międzynarodowych przetargów i utrudnia wejście na rynki europejskie, zaobserwowano wzmożone zainteresowanie tymże systemem.

ISO - aspektem zarządzania

Zgodnie z postanowieniami międzynarodowych norm ISO niezmiernie istotnym aspektem zarządzania przedsiębiorstwem jest zwrócenie szczególnej uwagi na zdolność, jaką ma zestaw naturalnych właściwości wyrobu, systemu lub procesu ze względu na specyfikę wymagań klientów lub innych stron zainteresowanych osiąganymi efektami (celem zwiększenia zadowolenia klienta) - ISO 9000: 2000.

Wymagania dotyczące zarządzania jakością swe powstanie wzięły z dobrą praktyką zarządzania. Dlatego szczególnie nacisk kładą na sposoby zapewniania jakości w przedsiębiorstwie. Normy precyzujące wymagania względem odpowiedzialności kierownictwa za zapewnienie osiągniętych celów i zobowiązań dotyczących jakości określają także sposoby tworzenia systemu odnośnie spójności posiadanych procedur systemu jakości z polityką jakości i wymaganiami przyjętej normy, planowaniem i różnego rodzaju procesami mającymi miejsce w przedsiębiorstwie, takimi jak m.in. projektowanie i prace rozwojowe, zakupy czy sterowanie procesem.

Zgodność wyrobu z wymaganiami

Normy przypisują również niezmiernie istotne znaczenie zapewnieniu na każdym etapie zgodności oferowanego wyrobu z wymaganiami. Wiąże się z tym bezpośrednio zapewnienie, by wyroby bądź usługi nie odpowiadające wymaganiom nie zmieniły stanu posiadania, a wręcz postępowanie z nimi zostało szczegółowo określone. Zadaniem systemu jakości jest także prowadzenie badań oraz analizowanie wszelkich procesów, które mogą bądź mają wpływ na powstawanie niezgodności, czego w dalszej kolejności konsekwencją jest podejmowanie stosownych działań korygujących

i zapobiegających wystąpieniu potencjalnych problemów.

Realizacji wszystkich stawianych wymagań normy służy wewnętrzny mechanizm weryfikujący funkcjonowanie systemu jakości względem stanu przewidzianego w procesie planowania. Mechanizm ten określa także efektywność systemu, możliwości jego doskonalenia, jak również stopień spełniania wymagań normy oraz umożliwia dokonywanie identyfikacji potencjalnych źródeł zagrożeń.

Podstawa: regularny audyt

Niezmiernie istotną zaletą jednolitego systemu jest ustanie konieczności kontrolowania poszczególnych podmiotów i tym samym dokonywania regularnych audytów, celem sprawdzenia przebiegu doskonalenia przez poszczególne podmioty ich własnego systemu zapewniania jakości. Służą temu stosowne kontrole przeprowadzane przez wewnętrznych audytorów, poddawanych w tym celu cyklem specjalistycznych szkoleń.

Natomiast samo wdrożenie systemu jakości może odbywać się metodą tradycyjną poprzez przystosowanie organizacji do kolejnych, następujących po sobie punktów normy, sukcesywnie tworząc wymaganą dokumentację dla wszystkich elementów organizacyjnych firmy. Można także dokonywać usprawniania organizacji przy wykorzystaniu normy ISO poprzez przekrojową analizę podstawowych procesów mających miejsce w przedsiębiorstwie, czyli wkomponowanie wymagań normy do struktury organizacyjnej oraz wszystkich elementów składających się na przedsiębiorstwo (metoda brytyjska).

ISO 9001: 2001

Przesłanką umożliwiającą doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem jest wdrożenie i stosowanie systemu zarządzania jakością, odpowiadającego wymaganiom normy PN-EN ISO 9001: 2001. Natomiast doświadczenia polskich firm wskazują na jednoczesne wprowadzanie zintegrowanych systemów zarządzania, obejmujących wymagania z różnych norm, przykładowo wymagania związane z zarządzaniem środowiskowym PN-EN ISO 14001: 1998, bezpieczeństwem PN-N 18001: 1999, a ponadto integrowanie wymagań związanych z konkretnymi branżami.

Stosowanie wymagań dotyczących zarządzania przez jakość początkowo było domeną przedsiębiorstw wytwórczych. W miarę upływu czasu okazało się rów-

niez skuteczne w sektorze takich usług jak: bankowość, ubezpieczenia, hotelarstwo, administracja publiczna oraz służba zdrowia.

Zadowolić konsumenta

Trudność zarządzania jakością w sektorze usług odnosi się zarówno do dopasowania tejże jakości do oferowanego produktu, jak również dotyczy sposobu świadczenia konkretnej usługi, ponieważ jakość jest produktem systemu, którym w przedsiębiorstwie usługowym są ludzie - następuje bowiem spotkanie z usługodawcą twarzą w twarz. Ponadto trudność ta jest dodatkowo wzmagała subiektywnością oceny konsumentów. Odniesienie sukcesu przez usługodawcę łączy się z osiągnięciem satysfakcji przez klienta, czyli zaspokojeniem jego wymagań i oczekiwań. Odbiór klienta może wynikać z przyczyn mających słabe powiązanie z produktem, jak i formą jego oferowania, który to aspekt ma jednak najważniejsze znaczenie. Dlatego usługodawca podejmuje wiele działań, takich jak: identyfikacja determinantów jakości, edukacja klientów, proces zbierania informacji, następnie poddawanych szczegółowym analizom, w efekcie umożliwiających ocenę jakości świadczonych usług.

Dokumenty, dokumenty...

Uzyskanie certyfikatu wymaga poniesienia wysiłku koniecznego do przygotowania znacznej ilości dodatkowej dokumentacji w postaci tzw. zapisów oznaczających różnego rodzaju raporty, notatki. Ponadto jest to proces długotrwały, wymagający ok. 12-18 miesięcy (na ogół 10 miesięcy) potrzebnych na przystosowanie firmy do funkcjonowania zgodnie ze standardami ISO. Certyfikaty są przyznawane na trzy lata, po czym może oczywiście nastąpić procedura odnowienia certyfikatu. Odpowiedzią na stawiane przez rynek wymagania jest adaptowanie norm ISO na potrzeby świadczonych usług. Przyczyniły się do tego kolejne modyfikacje norm ISO serii 9000 wydanych w 1987 r., a następnie normy ISO 9004-2 - wytyczne dotyczące usług - wydanej w 1991 r. (ISO 9001 - działalność firmy począwszy od etapu projektowania produktu do etapu kontroli, ISO 9002 - obsługa oraz ISO 9003 - kontrola).

ISO 9001

Odpowiedzialność kierownictwa	4.1 odpowiedzialność kierownictwa
Zarządzanie systemem jakości	4.2 system jakości 4.5 nadzór nad dokumentacją i danymi 4.14 działania korygujące i zapobiegawcze 4.16 nadzorowanie zapisów dotyczących jakości 4.17 wewnętrzne audyty jakości 4.20 metody statystyczne
Przygotowanie do świadczenia usług	4.3 przegląd umowy 4.4 sterowanie projektowaniem 4.6 zakupy 4.18 szkolenie
Realizacja usług	4.7 nadzorowanie wyrobu dostarczonego przez klienta 4.8 identyfikacja i identyfikowalność wyrobu 4.9 sterowanie procesem 4.10 kontrola i badania 4.11 nadzorowanie wyposażenia do kontroli, pomiarów i badań 4.12 status kontroli i badania 4.13 nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami 4.15 postępowanie z wyrobem, jego przechowywanie, pakowanie, zabezpieczenie i dostarczenie 4.19 serwis

Źródło: autor

ISO w ubezpieczeniach

Wykorzystanie systemów zarządzania jakością w sektorze usług finansowych znajduje zastosowanie także w segmencie ubezpieczeniowym. Polityka budowania firmy z uwzględnieniem najwyższych standardów, kładąca szczególny nacisk na obsługę klienta i bezpieczeństwo inwestowania środków to czynniki przewodnie towarzyszące wdrażaniu systemu jakości w AIG PTE oraz PZU. Wymienione towarzystwa ubezpieczeniowe wprowadziły system jakości spełniający wymagania PN-ISO 9002: 1996, a ponadto w podobnym zakresie: AIG PTE - w zakresie zarządzania funduszem emerytalnym AIG OFE, natomiast PZU - w zakresie zarządzania Otwartym Funduszem Emerytalnym PZU „Złota Jesień”.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością w AIG PTE umożliwiło zweryfikowanie i zoptymalizowanie wszystkich procesów zachodzących w firmie. Ponadto utworzony system umożliwia identyfikację powstających problemów i nieprawidłowości, ustala przyczyny ich występowania, a następnie umożliwia wprowadzanie korekt.

Natomiast uzyskany certyfikat potwierdzający spełnienie wymogów normy przez PZU umożliwia wprowadzenie systemu obejmującego wszystkie najważniejsze procesy zachodzące w firmie, jednocześnie kładąc szczególny nacisk

na procesy obsługi klienta, inwestowanie oraz wycenę aktywów funduszu. Przyznany certyfikat oznacza wszechstronne przygotowanie do sprostaną wymogom rynku, zwiększenia konkurencyjności oferowanej usługi, podnoszenia wartości firmy w opinii klientów oraz podnoszenia poziomu bezpieczeństwa.

Trudność w adaptacji norm na potrzeby systemu bankowego wiąże się ze specyfiką oferowanych produktów, m.in. ze stopniem ich skomplikowania, a także z procesem zaspokajania rosnących wymagań klientów poprzez wprowadzanie coraz nowszych produktów. Dlatego banki często uzyskują certyfikaty jakości dla poszczególnych operacji bankowych. Konsekwencją tego jest posiadanie kilku certyfikatów dotyczących różnych sfer

działalności, którymi najczęściej są rozliczenia pieniężne, obsługa rachunków, bankowość elektroniczna, działalność kredytowa.

NBP chwali się jakością

W ostatnim czasie certyfikat jakości ISO 9001: 2000 w obszarze bankowości elektronicznej uzyskał Narodowy Bank Polski. Objęta systemem certyfikacji usługa skierowana jest do państwowych jednostek budżetowych i funduszy celowych. Umożliwia ona wykonywanie prawie wszystkich operacji bankowych za pośrednictwem Internetu. Obecnie z tego rodzaju usługi korzysta ponad 2 tys. spośród 3,5 tys. klientów NBP. Uzyskanie certyfikatu ISO 9001: 2000 przez NBP zasługuje na szczególne uznanie, gdyż w gronie banków centralnych jedynie bank centralny Austrii uzyskał certyfikację, a Europejski Bank Centralny prowadzi działania na rzecz uzyskania certyfikatu ISO 9001: 2000 w zakresie emisji banknotów i monet.

Wśród korzyści rynkowych wynikających z posiadania certyfikatu należy wymienić uznanie klientów i wzrost ich zaufania do konkretnej instytucji. Ponadto wysiłek firmy przekłada się na usystematyzowanie polityki jakości, usprawnienia organizacyjne i zarządzania oraz poprawę komunikacji wewnętrznej. Jakość świadczonych usług jest elementem konkurencyjności. ■