

Dorota Gubicz-Stachowiak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KONTROLA JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI ADMINISTRACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty kontroli jakości w działalności administracyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Pojęcie „administracja” rzadko pojawia się w opracowaniach dotyczących przedsiębiorstw sektora prywatnego. Bliższe jest połączenie tego terminu z sektorem publicznym, z tzw. administracją publiczną, samorządową czy państwową. Aby jednak wyjaśnić, jak administracja funkcjonuje w sektorze prywatnym, należałoby się najpierw pokusić o wyjaśnienie pojęć, których będę używać w artykule.

2. Kluczowe pojęcia

Administracja oznacza grupę ludzi, wyodrębnioną w celu realizacji zadań wymagających wspólnego działania [Griffin 2005, s. 21]. W języku potocznym sprowadza się do zarządu lub zarządzania.

W przedsiębiorstwie administracja to ta grupa, która nie ma bezpośredniego związku czy kontaktu z produkcją. Mając na uwadze prosty schemat organizacyjny przedsiębiorstwa zagranicznego (bo na takim przykładzie będzie omawiany powyższy temat), do grupy administracyjnej zaliczamy bezpośrednio: dział kadr, dział finansowo-księgowy i sekretariat. Pośrednio do tej grupy zaliczyć można również dział bhp, dział obsługi klienta i dział logistyki.

Wyróżniamy dwie sfery działania administracji:

- zewnętrzną, którą jest sfera działania i współpracy z podmiotami, jednostkami i obywatelami nie będącymi w bezpośredniej strefie oddziaływania jednostki, takimi jak: urzędy, banki, klienci, sąsiedzi przedsiębiorstwa,

- wewnętrzną, do której należą strukturalnie wyodrębnione działy i pracownicy – bezpośrednio podporządkowani jednostce.

Można się pokusić o stwierdzenie, że jak podstawową zasadą organizacji publicznej jest podporządkowanie obowiązującemu w państwie prawu, tak administracja w przedsiębiorstwie powinna się podporządkować nie tylko prawu kraju, w jakim działa, ale również wewnętrznym zasadom i procedurom narzucanym przez organ nadzorujący.

Według J. Łukasiewicza [2005, s. 79] administrację określa się szeregiem różnorodnych cech. Autor rozważa zagadnienie administracji państwowej, ale dzięki temu opracowaniu można również określić cechy administracji w przedsiębiorstwie, wyodrębniając podobieństwa i różnice, co przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Cechy administracji

Administracja publiczna	Administracja w przedsiębiorstwie
Działa w imieniu i na rachunek państwa	Działa w imieniu akcjonariuszy, zarządu i decydentów
Ma charakter polityczny	Nie ma charakteru politycznego
Działa na podstawie prawa i w granicach, jakie prawo dla niej przewiduje	Działa zgodnie z zasadami prawa kraju, w jakim funkcjonuje, i zgodnie z zasadami narzuconymi przez jednostkę dominującą
Celem działalności nie jest osiąganie zysku	Celem działalności jest dążenie do maksymalizacji zysku
Charakter monopolistyczny	bd
Charakter bezosobowy	Charakter osobowy
Charakter władczy	Charakter władczy
Działa na zasadzie kierownictwa i podporządkowania	Działa na zasadzie kierownictwa, podporządkowania i kontroli
Opiera się na działaniu, pracy zawodowego i fachowego personelu urzędniczego	Opiera się na działaniu, pracy fachowo wykształconej kadry
Działa w sposób ciągły i stabilny	Zależy od decyzji władz jednostki oraz od decyzji politycznych i gospodarczych państwa
Działa z własnej inicjatywy	Wykonuje plany decydentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Łukasiewicz 2005, s. 79].

Jak widać, analogii jest wiele. Są jednak punkty, których odpowiedników nie znajdziemy w administracji przedsiębiorstwa lub które są trudne do zidentyfikowania i zdefiniowania. W tym miejscu warto także zaznaczyć, iż administracja przedsiębiorstwa w swoich działaniach musi uwzględniać zasady narzucone przez administrację publiczną. Administracja publiczna bywa pośrednio determinantem działań administracji przedsiębiorstwa.

Kontrola jest to forma nadzoru: szereg działań polegających na sprawdzeniu stanu faktycznego i stworzeniu wytycznych co do ewentualnej korekty [Griffin 2005, s. 33].

J. Starościak [Griffin 2005, s. 33] twierdzi, iż istotą działalności kontrolnej jest obserwowanie określonych zjawisk, analizowanie ich charakteru i przedstawienie spostrzeżeń organom kierującym działalnością administracji.

Inne spotykane w literaturze definicje kontroli wyjaśniają, iż jest ona postępowaniem zmierzającym do:

- zidentyfikowania i poznania istniejącego stanu rzeczy,
- dokonania zestawienia tego, co zastaliśmy, z tym, co podaje się jako wzorzec,
- ustalenia rozbieżności,
- sformułowania zaleceń pozwalających na uniknięcie podobnych rozbieżności w przyszłości.

W definicjach tych uchwycono istotę zachowań związanych z kontrolą w przedsiębiorstwie. Należałoby jednak dodać do schematu jeszcze jeden punkt: iż kontrola ta ma być dokonywana w określonym czasie: na bieżąco i okresowo. W kontroli okresowej punktem wyjścia powinno być sprawdzenie, czy poprzednie zalecenia dotyczące kontrolowanego obszaru zostały wdrożone.

W przedsiębiorstwie istotną rolę spełnia kierownictwo jednostki, które dysponuje mocą oddziaływania na zachowania podwładnych niezależnie od ich woli [Griffin 2005, s. 35].

Jakość. W literaturze spotykamy różnorodne definicje tego terminu, jednak wszystkie sprowadzają się do określenia jakości jako poprawy, udogodnienia, nowej, doskonalszej formy produktu lub usługi. Istotą jakości jest ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokajania danych potrzeb, spełniających jasno określone kryteria. Produkt powinien cechować:

- niezawodność,
- funkcjonalność,
- trwałość,
- łatwość obsługi,
- wyróżniająca się estetyka,
- postrzegana jakość.

Warto postrzegać jakość jako cel przedsiębiorstwa, wtedy mamy do czynienia z organizacją uporządkowaną, o prostej i przejrzystej strukturze i działaniach. J.K. Liker [2005, s. 432] sukcesu firmy upatruje właśnie w stworzeniu takich podmiotów, które bez wyjątku mają „kod genetyczny” swej organizacji i stale uczą się wspólnie powiększać wartość dla klienta.

3. Istota kontroli jakości w administracji

Można wyróżnić cztery podstawowe obszary kontroli jakości w administracji:

- w komórce kadr i płac – jakość dokumentacji, przepływu informacji (osobowe, płacowe), obsługa pracowników, rejestracja czasu pracy (karty rejestracji czasu pracy), karty procesów,
- w dziale obsługi klienta – jakość obsługi klienta,
- w sekretariacie – jakość zarządzania dokumentacją, przepływ informacji,
- w dziale finansowo-księgowym – jakość w dokumentacji, audyty finansowe SOX, odpowiedzialność za procesy, kontrola procesów.

Propozycje narzędzi kontroli jakości w administracji przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Propozycje kontroli jakości w administracji

Miejsce	Jak? Za pomocą?	Cel
Kadry	Karta pracy Karty płac Karty procesów	Czas pracy zgodny z umową System wynagradzania zgodny z umową Możliwość zastąpienia pracownika w razie odejścia, opisany proces
Dział obsługi klienta	Ankieta zadowolenia klienta Karta <i>cross-training</i>	Wysoki poziom obsługi Ilustracja możliwości zastąpienia pracownika w razie jego absencji
Biuro zarządu i sekretariat	Książka korespondencji Rejestr zaakceptowanych dostawców Zestawienie umów z dostawcami Imienny i czasowy rejestr wydawanych lekarstw Rejestracja wywozu i dowozu towarów Nadzór nad obiegiem informacji Procedura obiegu dokumentów Rejestry zezwoleń	Informacja o przychodzącej i wysłanej korespondencji Ostrożność w wyborze dostawcy, jasność zasad współpracy Bezpieczeństwo pracowników Bieżąca informacja o zrealizowanych zamówieniach Wyliminowanie niejasności w przekazie informacji Właściwy przepływ dokumentów Wyliminowanie „nieproszonych gości”
Dział finansowo-księgowy	Raporty podwójnych księgowi Bilansowe raporty OOB (<i>out of balance</i> – różnice bilansowe) Raporty sprzedaży i zamówień Raporty kosztowe Raporty wieku należności Raporty wieku zobowiązań Raporty windykacyjne Konsultacje z prawnikiem Raporty płatności Zasady rachunkowości spółki (w tym zakładowy plan kont) Instrukcja obiegu dokumentów finansowo-księgowych	Eliminacja podwójnych księgowi Pełna zgodność księgowi w spółkach powiązanych Kontrola sprzedaży i poziomu zamówień Kontrola kosztów, eliminacja marnotrawstwa Kontrola spływu należności i sposobu egzekwowania należności Spójność systemu dostarczania i wprowadzania faktur zakupowych do systemu księgowego Kontrola pracy osób odpowiedzialnych za egzekucję należności przeterminowanych; nadzór nad przestrzeganiem procedury monitoringu należności Ilustracja operacji bankowych, służąca eliminacji zbędnych czynności; Optymalizacja działań – lokaty terminowe po kursie negocjowanym Pełna informacja o sposobie księgowania na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne Usprawnienie obiegu dokumentacji, Wyliminowanie tzw. podwójnych księgowi
Administrator systemów komputerowych	Dostęp do aplikacji systemowych Nadawanie uprawnień systemowych Kontrola i obserwacja zabezpieczeń systemowych Elektroniczne karty klienta i dostawcy Spotkania z informatykiem	Kontrola procesów i odpowiedzialności Odpowiedzialność za proces Bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwie Weryfikacja danych Kontrola zabezpieczeń Zarządzanie zmianami, właściwy dobór oprogramowania
Wszystkie komórki	Fotografia czasu pracy	Wyliminowanie zbędnych czynności

Źródło: opracowanie własne.

Kontrola jest elementem niezbędnym w każdej „zdrowej” organizacji, w każdym „uczącym się” przedsiębiorstwie. Funkcja kontrolna jest wpisana w zarządzanie, a zarządzanie w jakość. I tak w prostym toku rozumowania dochodzimy do terminu zarządzania przez jakość i, co się z tym wiąże, kontroli jakości.

Najważniejszym osiągnięciem organizacji zarządzanej przez jakość jest umiejętność wykorzystania popełnianych błędów jako możliwości rozwoju i uczenia się. Celem przedsiębiorstwa jest wyeliminowanie wszystkiego, co nie dodaje wartości do produktu finalnego, zatem analiza procesów (działań, zachowań) musi być dogłębna. Tylko jasny proces rozwiązywania problemów pomoże organizacji osiągnąć zamierzone efekty. Każdy kontroler, widząc problem, powinien zadać sobie podstawowe pytanie: dlaczego? [Liker 2005, s. 382]. I tak, problemu z nadmiernym nagromadzeniem dokumentacji w okresie sprawozdawczym nie rozwiąże dodatkowy etat czy nadgodziny pracowników. Błędem byłoby szukanie bezzasadnej przyczyny w ostatnim ogniwie procesu tworzenia i uzupełniania dokumentacji. Problem nie musi leżeć po stronie np. działu finansowo-księgowego.

Przyjrzyjmy się zatem prostemu przykładowi.

Zauważony problem – kumulacja dokumentów w okresie bilansowym (spółka jest elementem korporacji amerykańskiej, więc sporządza comiesięczne bilanse w pierwszym tygodniu miesiąca następnego)

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź: Nagły spływ dokumentów do księgowania.

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź: Sekretariat przekazał je po okresie rozliczeniowym, wcześniej nie były przekazywane.

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź: Pracownicy dostarczyli je opisane po okresie rozliczeniowym.

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź: Otrzymali je pocztą w tym czasie.

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź 1: Dostawcy późno wystawili dokumenty.

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź 1: Brak kontroli ze strony osób wystawiających zamówienia.

Odpowiedź 2: Zaniedbanie ze strony dostawców i ich przedstawicieli handlowych.

lub

Odpowiedź: Dokumenty były przetrzymywane przez osoby zobowiązane do ich dostarczenia.

Pytanie: Dlaczego?

Odpowiedź: Nieprzestrzeganie procedury.

Rozwiązanie problemu:

Sytuacja 1: stworzyć system kontroli spływu zamówień i faktur; odpowiedzialność zamawiającego.

Sytuacja 2: zmiana dostawców i wdrożenie procedur informujących dostawców o potrzebie regularnego spływu dokumentów.

Jak widać na powyższym przykładzie, kontrola to droga do rozwiązywania problemów, często przynosząca proste odpowiedzi. Zarządzanie zgodne z zasadami jakości prowadzi do wyeliminowania możliwie wszystkich błędnych i zbędnych działań. Kontrola jakości jest tworzona na podstawie założeń metody *kaizen*, tj. poprzez poszukiwanie ciągłego ulepszania procesów i działań. Zarząd przedsiębiorstwa, na podstawie informacji o błędach i postępach w ich eliminowaniu, dąży do stworzenia stabilnej organizacji.

Za swoistą metodę kontroli jakości można uznać *benchmarking*. Jeśli więc skupimy się na porównywaniu do najlepszych, to nie można ominąć w rozważaniach japońskiej Toyoty. Jest to firma, która stanowi wzór zarządzania przez jakość – będąc pionierem w tej dziedzinie, opracowała skuteczną drogę do sukcesu.

14 zasad drogi Toyoty [Liker 2005, s. 79-85]

- wspólna praca nad wyższym poziomem przedsiębiorstwa, głębokie poczucie misji przedsiębiorstwa (mieć poczucie odpowiedzialności),
- ciągły i płynny proces ujawniania problemów, regularne spotkania pracownicze (krótkie i periodyczne), szybki sposób komunikacji (np. intranet) i jasny podział zadań,
- wykorzystywać systemy „ciągnięcia”, aby unikać nadprodukcji, stała kontrola zapasów, raporty produkcyjne, dostawy *on time*, codzienna analiza zamówień poprzez zintegrowany system komputerowy,
- wyrównywać obciążenie pracą: *heijunka* – kontrola wdrożenia zasad *cross-training*,
- stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, aby od razu uzyskiwać właściwą jakość – narzucone systematyczne kontrole produkcji (pomiar wyrobu co godzinę),
- zadania standardowe są podstawą ciągłej poprawy i upełnomocniania pracowników, wiedza płynnie przekazywana następcy (tablice *cross-trainingowe*, jasna informacja, co kto umie), procedury dotyczące stanowisk, opis działań pracownika,
- stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu (ograniczenie „papierologii” do jednej kartki papieru, format A-3, wszystko na jednej kartce),
- stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię, służącą pracownikom i procesom – zasada, iż technologia ma być wykorzystana w celu wsparcia pracownika, a nie jego zastąpienia,
- wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i uczą innych,
- wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy,
- szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając w doskonaleniu się,
- angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację (*genchi genbutsu*),

- podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości, szybko wdrażać decyzje (*nemawashi* – proces omawiania problemów i ewentualnych rozwiązań ze wszystkimi zainteresowanymi w celu zebrania ich pomysłów i uzyskania zgody co do dalszej drogi),
- zostać organizacją uczącą się dzięki nieustrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*).

Kontrola jest możliwa do przeprowadzenia tylko dzięki odpowiednio dobranym instrumentom i właściwie wykorzystywanej informacji.

Organizacyjnie kontrola służy ciągłej poprawie funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego jest istotne, aby była dokonywana nie tylko przez kontrolerów (audytorów), ale i przez samych pracowników. Stanowiąc element okresowej oceny przedsiębiorstwa, służy również systemowi motywowania. Zadając sobie cele do wykonania, niejako sami nakładamy na siebie funkcję kontrolera, jest to widoczne zwłaszcza w organizacjach gdzie system motywacyjny ma jasne ramy, tj.

CEL => WDROŻENIE DZIAŁAŃ SŁUŻĄCYCH OSIĄGNIĘCIU CELU =>
=> OCENA => NAGRODA.

4. Zakończenie

O kontroli jakości w produkcji napisano już wiele, niejednokrotnie jednak zapominając o tym, iż produkcja to tylko jeden z elementów sukcesu przedsiębiorstwa. Istotna jest również grupa zarządzająca, która zazwyczaj postrzegana jest jako nie dodająca wartości przedsiębiorstwu, tylko jako dodatkowa, samodzielnie funkcjonująca struktura. Jest to jednak element przedsiębiorstwa tak naprawdę niezbędny do prawidłowego funkcjonowania.

System jakości powinien być wbudowany w każde miejsce pracy, poczynając od portiera, a kończąc na kierownictwie wyższego szczebla.

Realizacja zasad jakościowych musi jednak podlegać ciągłej kontroli i weryfikacji. Metodą kontroli są okresowe audyty wewnętrzne i audyty certyfikujące. Przedsiębiorstwo funkcjonujące zgodnie z zasadami ISO jest poddawane ciągłej kontroli i ocenie. Ważne jest również zaakceptowanie faktu, iż jakość administracyjna to również jakość pracy administracji, regulowana przez prawo i ustawodawstwo państwowe oraz rozporządzenia korporacyjne. Kontrola tej jakości należy do organów państwowych (takich jak urzędy skarbowe, Urząd Kontroli Skarbowej, Izba Skarbowa, ZUS czy GUS) oraz wewnętrznych audytorów korporacyjnych.

Literatura

- Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
Jędralska K., Wodniak-Sobczak B., *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Katowice 2000.

Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., *Controlling w praktyce*, ODDK, Gdańsk 2004.

Liker J.K., *Droga Toyoty, 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.

Łukasiewicz J., *Zarys nauki administracji*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2005.

Ura E., *Prawo administracyjne*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2004.

THE QUALITY CONTROL IN THE ADMINISTRATION ACTIVITY

Summary

The term "Quality" is very important for companies. Quality in management and administration is a big step for a development. The article describes methods and instruments which are usefull in quality control. The process of control should be carried out systematically by both internal and independent external controllers.