

Katarzyna Szczepańska

# Droga do kompleksowego zarządzania jakością

*„Im więcej możesz wyeliminować  
możliwych odchyłeń od stanu, do którego  
dążysz, tym lepszy osiągniesz produkt”*

Genichi Taguchi

W latach 90. główne źródła przewagi konkurencyjnej nie znajdują się w nowych technologiach, lecz w jakości, zaangażowaniu i szeroko rozumianej kompetencji. O tym, że jakość i obsługa klienta stanowiły najważniejsze czynniki konkurencyjne w 1992 i nie zmieniają się w 1996 roku zdecydowała większość (67%) respondentów badań [1] przeprowadzonych wśród europejskiej kadry zarządzającej przemysłu elektronicznego. Ponadto każde przedsiębiorstwo, aby utrzymać przewagę na rynku musi adaptować się do zmian, poprzez proces ciągłej poprawy organizacji i łańcucha jej wartości.

TQM jest słowem kluczowym, oznaczającym proces w organizacji, którego celem rynkowym jest wzrost konkurencyjności i rentowności firmy. W drodze do realizacji tego celu, organizacje szukają wsparcia i zaangażowania, a nawet poświęcenia wśród swoich pracowników. Aby TQM mogło rzeczywiście funkcjonować, wymaga to stworzenia nowego typu środowiska pracy i zmiany stanu świadomości zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej wszystkich poziomów zarządzania w organizacji, jak również transformacji stosunków pracy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że droga do TQM prowadzi przez:

- określenie strategii, polityki, planów, programów jakości,
- analizy poziomu jakości w organizacji,
- stosowanie zasad aktywnego uczestnictwa i zaangażowania pracowników,
- wykorzystywanie metod statystycznej kontroli,

- zmiany w kulturze organizacyjnej i inne.

W każdym z tych obszarów podmiotem i przedmiotem jest człowiek i jego działanie. Przykładów potwierdzających to stwierdzenie jest wiele. Rozpatrując chociażby kwestię tworzenia strategii jakości, autorzy jednej z koncepcji zarządzania (R. T. Pascale i A. G. Athos) wskazują na konieczność uwzględnienia i rozpoznania możliwości, umiejętności i zdolności człowieka w tworzeniu strategii w celu zapewnienia elastyczności organizacji. Natomiast literatura japońska wskazuje na znaczenie dokładnego rozpoznania zasobów ludzkich na potrzeby realizacji strategii i odwrotnie – tworzenie strategii w odniesieniu do możliwości człowieka.

Bez wątplenia rola i znaczenie „klasycznych” wyznaczników osiągnięcia i realizacji TQM są niepodważalne, jednakże to człowiek stanowi o istocie zmian w drodze do TQM.

Bez względu na to, którą płaszczyznę zmian uznamy za najważniejszą, należy mieć na uwadze fakt, że TQM jest w gruncie rzeczy bardzo ludzkim podejściem. Opiera się bowiem na kilku zasadach stosowanych wobec człowieka [2], które są przeciwieństwem teorii F. Taylora i nurtu naukowego zarządzania:

- Dla ludzi ważne jest docenianie ich osiągnięć.
- Potrzeby i odczucia są częścią ludzkich doświadczeń.
- Osiągnięcia grupy dają efekt grupowych zobowiązań i tworzą poczucie przynależności.
- Sukces tworzy sukces – ludzie poprzez swoje osiągnięcia zachęceni są do rywalizacji.

■ Nikt nie chce być „przedłużeniem” maszyny czy stołu; wszyscy chcą mieć warunki, możliwości do rozwoju, poszanowanie ich pracy.

■ Jeżeli człowieka traktuje się jak odpowiedzialną jednostkę, wówczas on postępuje w ten właśnie sposób.

Z drugiej strony zaś, analizując główne problemy w realizacji TQM, literatura przedmiotu wskazuje przede wszystkim na czynnik ludzki. Zarówno W. E. Deming, jak i J. M. Juran rozróżniają dwa rodzaje problemów:

- systemowe (tzw. wspólne przyczyny), za które odpowiedzialna jest ścisła kadra kierownicza,
- sporadyczne (tzw. przyczyny specjalne), za które odpowiedzialni są wykonawcy zadań, bowiem ograniczają się one do poszczególnych pracowników lub działów.

Natomiast P. Crosby uważa, że zasadniczym problemem jest to, iż na ogół każdy członek kadry zarządzającej ma specyficzne, dziedzinowe podejście do kwestii TQM. Drugim zaś problemem jest to, że kadra kierownicza „nie potrafi zrealizować tego, co musi być zrobione (...) albo ma o tym błędne przekonanie” [3]. Współcześnie przyjmuje się, że podstawowym powodem słabości amerykańskiego przemysłu są uchybienia kadry zarządzającej w zarządzaniu. To, że każdy pracuje najlepiej jak potrafi, nie jest odpowiedzią. Konieczne jest, aby ludzie wiedzieli co robić [4]. Skalę tego zjawiska określa W. E. Deming następująco: „kadra zarządzająca odpowiedzialna jest za 85% problemów jakościowych w organizacji” [4]. Natomiast P. Crosby uważa, że wynika to ze sposobu myślenia kadry zarzą-

dzającej o jakości i wyróżnia pięć kryteriów świadomości jakościowej. W piramidalnych strukturach organizacyjnych zachowa-

Stan	Opis
NIEPEWNOŚĆ	firma (kierownictwo) nie uznała jakości jako narzędzia zarządzania
PRZEBUDZENIE	jakość w firmie została uznana za ważną, ale nie zostały podjęte żadne działania przez kadre kierowniczą
UŚWIADOMIENIE	kierownictwo wyznacza i adresuje problemy jakości, w celu stworzenia programu poprawy jakości
MĄDROŚĆ	działania zapobiegawcze są realizowane, problemy są wcześniej identyfikowane, działania korygujące mają rutynowy charakter
PEWNOŚĆ	zarządzanie jakością jest integralną częścią firmy, a problemy jakościowe występują tylko nieregularnie

Źródło: [6].

A. V. Feigenbaum, W. E. Deming, J. M. Juran zgodni są w przekonaniu, że w warunkach konkurencyjnego i wymagającego rynku, zmiana orientacji kadry zarządzającej z „dzisiaj” na „jutro” jest podstawą przemian jakościowych i sukcesu firmy na rynku. Ponadto podejście W. E. Deminga uwypukla także potrzebę zmiany kultury organizacji, w celu sprostania tym wymaganiom. Jeśli więc przyjąć, że czynnik ludzki stanowi sedno zmian, to organizacja jest płaszczyzną tych zmian w drodze do TQM. Tak więc w procesie wdrażania tej filozofii zasadniczą rolę odgrywają następujące elementy:

\* struktury

\* postawy

\* stosunki.

Zmiany powyższych elementów, w ostatecznym rozrachunku wpłyną na przebudowę kultury i powstanie nowych norm, wartości systemu formalnego oraz ich transformację do systemu nieformalnego organizacji. Na podstawie tych rozważań powstaje pytanie – jaka powinna być organizacja, aby mogła sprostać wymaganiom TQM?

Teoria systemów otwartych Bertalanffy'ego [5] wskazuje między innymi na cykliczność zdarzeń w organizacji jako całości oraz w jej podsystemach, a także na wyraźną tendencję do dynamicznej homeostazy. Oznacza to, że organizacje dążą do utrzymania danego charak-

teru systemu. W piramidalnych strukturach organizacyjnych zachowania nie stanu „ustalonego” możliwe jest między innymi poprzez zorientowanie na proces kontroli. Ogólnie podejmowane decyzje, odpowiedzialność członków organizacji tylko za swoją pracę, ograniczony system przepływu informacji wewnątrz organizacji to tylko niektóre cechy scentralizowanych systemów, w których zmiany następują bardzo powoli i są inicjowane tylko przez ścisłą kadre zarządzającą.

TQM wymaga nowej formy organizacyjnej, która nazwana została kołem [6], ponieważ konstrukcję tę można rozpatrywać jako układ skoordynowanych grup – zespołów mających swoje „centrum”, a nie „szczyt”. Głównymi cechami charakterystycznymi tego układu są: kontrola i koordynacja. Odbywa się to poprzez proces ciągłego porozumiewania się i proces podejmowania decyzji; władza wynika z możliwości oddziaływania i inspirowania innych, a nie z funkcjonalnej pozycji jednostek, natomiast od członków organizacji oczekuje się samodzielnego zarządzania, współpracy i odpowiedzialności za rezultaty. Ponadto pomiędzy grupami i ich członkami dzielona jest władza, kontrola i odpowiedzialność. Zmiany następują więc szybko i są inicjowane głównie przez grupy, bądź jednostki. Niewątpliwie większość organizacji znajduje się pomiędzy strukturą piramidy i koła, tak więc proces prze-

miany jest globalną zmianą we wszystkim, co dotyczy organizacji i stwarza warunki do zmiany indywidualnych postaw, zachowań grupowych, stosunków międzyludzkich i łańcucha wartości organizacji. Pogląd, że cele organizacji i jednostek znajdują się w konflikcie, traci na swoim znaczeniu w nowej strukturze. Powodem tego są wzajemne korzyści dla obydwu stron, wynikające z kreatywności, satysfakcji z wykonywanej pracy, odpowiedzialności. Przemiany organizacyjne mają bowiem na celu stworzenie sytuacji, w której ludzie będą mieli głębokie przekonanie, wiarę w siebie odnośnie tworzenia własnej przyszłości, co wpłynie na poprawę efektywności firmy, w której pracują. Można więc powiedzieć, że nowa struktura organizacyjna charakteryzuje się przede wszystkim:

- decentralizacją władzy i kompetencji,
- orientacją na kapitał ludzki,
- zaangażowaniem w jakość i obsługę klienta,
- elastycznością.

Zmiana postaw członków organizacji powinna koncentrować się na trzech zasadniczych wyznacznikach: **PROCES** – ludzie w organizacji nie tylko muszą osiągać wyznaczone cele, ale przede wszystkim muszą wiedzieć, jakie sposoby, metody prowadzą do ich realizacji, aby mieć możliwość ich poprawy. Jednym słowem zmiana postawy wobec procesu oznacza praktyczną umiejętność właściwego (dobrego) działania. „Cóż bowiem może być jaśniejszego nad tę prawdę, że technika skutecznego działania, technika jak największej sprawności w tym, co się robi (...) świadomość zasad tej techniki stanowi część istotną mądrości życiowej, składnika podstawowego prawdziwej kultury intelektu” [7].

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ** – członkowie organizacji (zespołów) muszą ponosić pełną odpowiedzialność za swoją pracę. Identyfikacja problemów wymusza odpowiedzialność ludzi nie tylko za to co robią. Obliguje jednostki do przekazywania swoich spostrzeżeń pozostałym członkom zespołu i stwarza warunki do aktywnego uczestnictwa w poszukiwaniu sposobów rozwiązania problemów. Wynika to z faktu, że realizatorzy

zadań są najbardziej kompetentnymi osobami w dokonywaniu zmian. Odpowiedzialność zwyczajowo przypisana kierownikowi ulega więc dywersyfikacji na poszczególne zespoły i ich członków. Delegowanie odpowiedzialności stanowi więc o istocie zmiany i jest podstawowym kryterium norm i wartości systemu.

**UCZENIE SIĘ** – rozwijanie wiedzy i praktycznych umiejętności ludzi w organizacji oznacza proces uczenia się zarówno z własnych doświadczeń, jak i ogólne przyswajanie wiedzy, aby podejmować odpowiednie działania, poszukiwać i rozwiązywać problemy, słowem – nie bać się działać i nie czekać na polecenia „z góry”. Niejednokrotnie postawy zachowawcze członków organizacji wynikają z braku wystarczającej wiedzy o problemach i metodach ich rozwiązywania. Możliwość wykorzystania pewnych mechanizmów takich, jak: wzajemne uczenie się, rotacja pracy, treningi międzywydziałowe, wzbogacenie pracy, stwarzają pracownikom szansę nauki i rozwoju. Zmiana postaw polega więc na przejściu od bezsilności do działania; od reagowania na polecenia do kreatywności; od szukania winnych do rozwiązywania problemów; od bierności do odpowiedzialności. Oznacza także, iż członkowie organizacji:

- określają swoje działania w realizacji wspólnie wyznaczonych celów,
- otwarcie rozmawiają o problemach i sposobach lepszej pracy,
- angażują się w proces poznawczy,
- dostrzegają zewnętrzne i wewnętrzne powiązania z klientem,
- wspólnie podejmują decyzje,
- mają możliwości rozwoju i kariery w organizacji.

Kwestia zmian stosunków w organizacji polega na przyjęciu japońskiego modelu – orientacji na proces. Wymaga to nie tylko sprawnego systemu komunikowania się w organizacji (zespoły), ale również zmiany stosunków międzyludzkich. Jednym słowem wymaga to zmiany modelu zarządzania z dyrektywnego na styl współpracy, który w literaturze przedmiotu określany jest również mianem transformacyjnego. O współpracy można mówić wówczas, gdy grupy, pracownicy, kierownicy dzielą się między sobą rów-

no porażkami, jak i osiągnięciami wynikającymi ze wspólnej pracy. Stosunki międzyludzkie oparte na partnerstwie nie oznaczają bynajmniej braku kierownictwa. Oznaczają inny rodzaj przywództwa. Istotne jest, aby ten nowy styl przywództwa charakteryzował się otwartością, zaufaniem, szacunkiem przy zachowaniu jasności i zgodności poglądów kadry zarządzającej odnośnie przyjętych zasad TQM [8]. Pomijając kwestie motywacji i roli kierowników, sedno zmian stosunków międzyludzkich i przywództwa w organizacji dotyczy procesu kontroli. W tradycyjnych organizacjach, gdzie wszyscy i wszystko było poddawane kontroli, efektem tych działań była bierność ludzi, a ich praca obliczona była na zgodność z „wzyczeniami” kierownika, a nie na to, co powinno być zrobione. Tradycyjne modele kontroli Mertona i Gouldnera [5] wskazują na negatywne skutki kontroli, wyrażające się we wzmocnieniu stosunków opartych na władzy i nasileniu się napięć pomiędzy jednostkami w organizacji. Powodem takiego stanu rzeczy było poczucie zagrożenia osobistej wolności i samodzielności. Natomiast w ostatecznym rozrachunku następowało znaczne obniżenie efektywności organizacji.

Błędem byłoby uznanie, że kontrola kierownicza w nowych warunkach jest zbędna. Ważne jest natomiast przyjęcie odpowiedniego stopnia i zakresu kontroli. W każdej pracy organizacyjnej zdefiniować można procesy, które wymagają ścisłej kontroli oraz takie, które mogą być pozostawione indywidualnej kreatywności, inicjatywie, odpowiedzialności. Istotna jest równowaga pomiędzy niezbędną kontrolą a indywidualną swobodą. Klasyczne spojrzenie na zagadnienie kontroli winno być zastąpione procesem komunikowania się i podejmowania decyzji. Natomiast kontrola powinna ograniczać się do strategicznych etapów (procesów), które decydują o efektywności działań organizacyjnych.

Kolejnym istotnym elementem zmian stosunków w organizacji jest przepływ informacji w strukturze koła. Zachęcenie pracowników do przekazywania swoich uwag, wnios-

ków uwarunkowane jest zapewnieniem reakcji tych, do których informacje są adresowane. Utwierdza to bowiem pracowników w przekonaniu, że biorą udział w procesie i wzmacnia ich poczucie „ważności”. Zmiana stosunków polega przede wszystkim na:

- zaangażowaniu we współpracę,
- wzajemnym zaufaniu i szacunku,
- swobodnym przepływie informacji,
- orientacji pracowników na proces.

Reasumując przedstawione rozważania należy podkreślić fakt, że jeśli firma chce osiągać cele jakościowe i wdrażać zasady TQM, przy jednoczesnym spełnieniu warunku pełnego zaangażowania wszystkich jej pracowników, musi być zorientowana na skuteczne zarządzanie potencjałem społecznym. Rolę zarządzania potencjałem społecznym przedstawia poniższy model.

Wykres 1.



Źródło: [9].

Jak wynika z przedstawionego modelu, zarządzanie potencjałem społecznym jest kluczem do realizacji zadań wynikających z filozofii TQM.

Katarzyna Szczepańska

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Ernst & Joung Report, electronic business, 1992.
- [2] D. HUTCHINS, *In pursuit of quality*, 1990.
- [3] P.B. CROSBY, *Quality is free*, 1980.
- [4] *Unconditional Quality*, „Harvard Business Review”, 1991.
- [5] D. KATZ, R. KAHN, *Spoleczna psychologia organizacji*, 1979.
- [6] C. D. SCOTT, D. T. JAFFE, *Empowerment*, 1993.
- [7] T. KOTARBIŃSKI, *Hasło dobrej roboty*, 1968.
- [8] B.G. DALE, J.J. PLUNKETT, *Managing Quality*, 1990.
- [9] M. KOSTERA, *Zarządzanie personelem*, 1994.

Autorka jest członkiem Komitetu Jakości przy KIO oraz konsultantem ds. systemów jakości w firmie „Proxima”