

Tadeusz Wawak

# TQM a zarządzanie zmianami

## Dynamiczny charakter jakości

**N**ie wnikając głębiej w sens i istotę życia człowieka, zauważyć trzeba, że dąży on zawsze do zaspokojenia swych zróżnicowanych potrzeb. Jego natura powoduje, że w miarę spełnienia jednych, pojawiają się nowe. Człowiek nigdy nie będzie w stanie zaspokoić wszystkich swych potrzeb; są motorem jego działania, zajmują mu czas i wyznaczają kolejne cele do realizacji.

Czas nie ma początku ani końca, ale dla konkretnego człowieka jest on ograniczony, dlatego też tak ważna jest jakość życia, bez względu na to, jak długo będzie trwać. Ciągłe dążenie do wyższej jakości życia jest naturalną cechą człowieka a kryteria jej oceny mają charakter subiektywny. Jej wzrost zależy przede wszystkim od dostępności do dóbr i usług zaspokajających potrzeby konkretnego człowieka oraz ich jakości.

Ciągła poprawa jakości produktów realizuje ambicje człowieka, który z natury chce doskonalić siebie w tym co robi. Nie zawsze wystarcza mu wytrwałości w podnoszeniu jakości swej pracy. Czasami te naturalne dążenia człowieka są blokowane, hamowane lub wypaczane przez niekorzystny zbieg okoliczności i inne przyczyny rodzące kryzys pracy i życia.

Naturę człowieka, jak wskazuje rys. 1., charakteryzuje z jednej strony – dążenie do doskonalenia siebie w tym, co i jak robi, czyli do poprawy jakości pracy i życia, a z drugiej – ewolucja potrzeb, do zaspokojenia których konieczna jest ciągła poprawa jakości produktów. Potrzeby są tu motorem działania a zdolność do doskonalenia czynnikiem projakościowym. Równolegle może pojawić się kryzys pracy i tzw. niekorzystny zbieg okoliczności, które oddziałują negatywnie na jakość pracy.

Poprawa jakości życia sprzyja doskonaleniu człowieka oraz pozytywnie wpływa na jakość pracy. Natomiast pogorszenie jakości życia zachęca do obniżenia jakości pracy (rys. 1.).

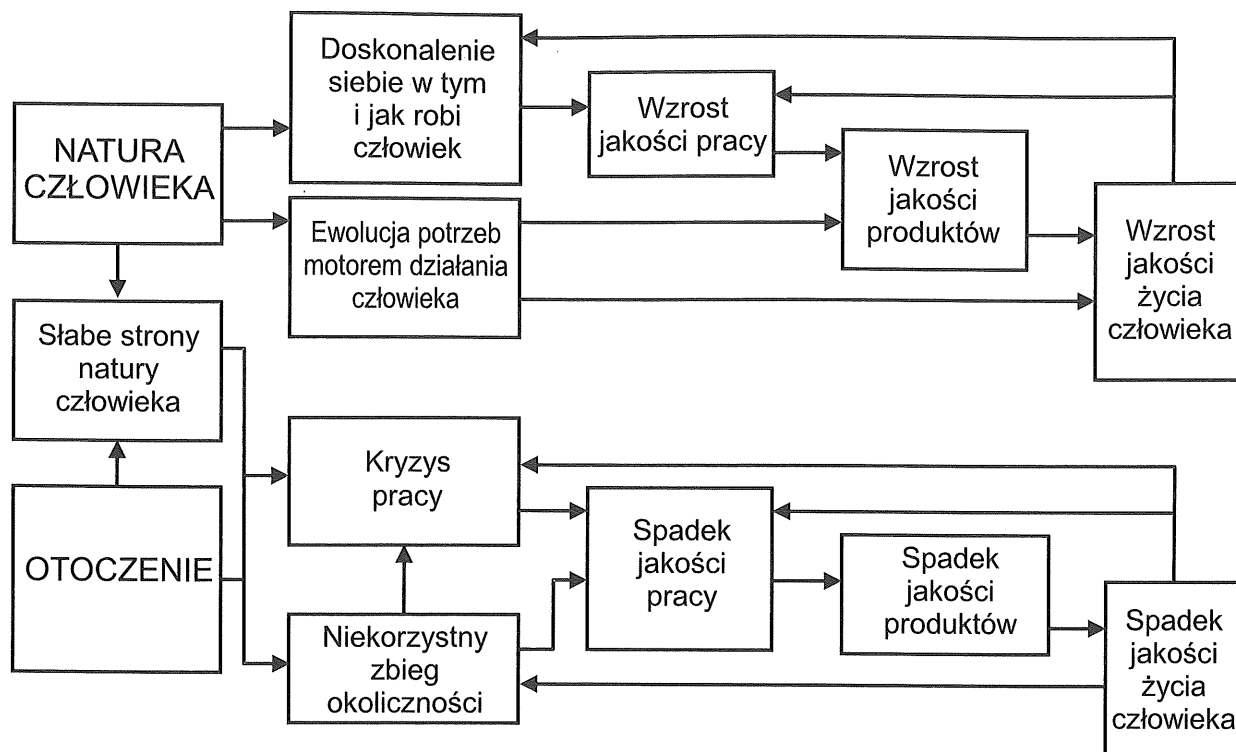
Potrzeby człowieka są nieograniczone, rosną i zmieniają się. Nie ma granic dla ludzkich potrzeb i nowych sposobów ich zaspokojenia. Równocześnie podaż czynników wytwórczych jest ograniczona i sprawia, że produkcja nie może rosnąć równie szybko, jak potrzeby<sup>1)</sup>. Poziom zaspokojenia potrzeb zależy więc od jakości i produktywności pracy. Do realizacji tych celów zarząd przedsiębiorstwa musi wybrać system i metody zarządzania. Swoje działania musi podpo-

rządkować jakości, czyli zdecydować się na wdrożenie zasad TQM (Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość). Rozpoczyna od analizy rynku i gruntownego zbadania potrzeb obecnych i przyszłych klientów. Na bazie zebranych informacji projektanci opracowują kolejno: założenie, program wymagań, projekt produktu o określonej jakości typu (projektowanej). Po akceptacji, zarząd przedsiębiorstwa podejmuje decyzje o uruchomieniu produkcji i jej dystrybucji oraz o prowadzeniu badań jakości wykonania w trakcie użytkowania produktu u klienta (rys. 2.). Powtórna analiza rynku najczęściej dostarcza informacji wskazującej na potrzebę opracowania skorygowanych założeń i programu wymagań dla zmodernizowanego lub całkowicie nowego produktu oraz wykonania jego projektu, który przewyższać będzie poziomem jakości typu poprzedni wzorzec (projekt)<sup>2)</sup>. Przyrost jakości projektowanej (typu) zaznaczony na spirali jakości umożliwia poprawę jakości wykonania (rys. 2.). Spirala jakości rozwija się nadal, albowiem naturą człowieka jest doskonalenie się w tym, co robi dla lepszego zaspokojenia swych stale rosnących potrzeb. To z kolei nadaje jakości produktów specyficzny dynamiczny charakter.

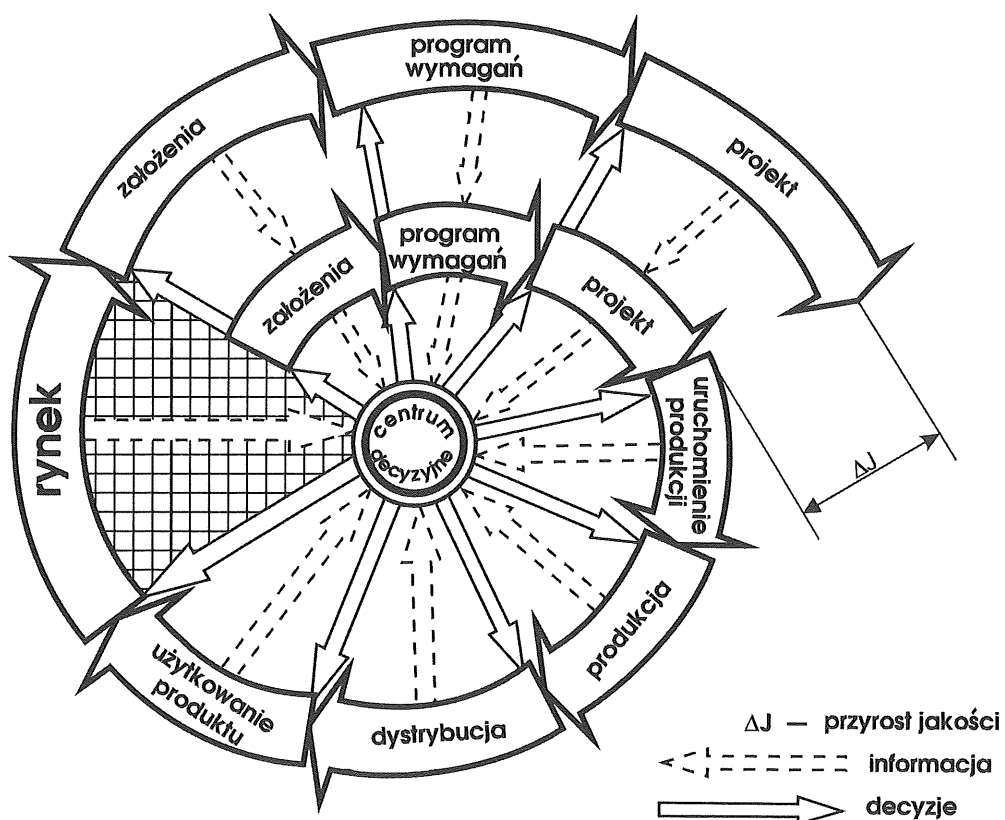
## TQM warunkiem ciągłej poprawy jakości

**C**elem zarządzania jest wydobyć z każdego pracownika przedsiębiorstwa i rozwinięcie jego naturalnej potrzeby doskonalenia siebie w tym, co i jak wykonuje. Menedżer musi dotrzeć do głębi psychiki podwładnych i dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu projakościowej świadomości załogi oraz wykorzystania rezerw tkwiących w psychice człowieka do poprawy jego jakości pracy. Realizację tych zadań zapewni wdrożenie zasad *Total Quality Management* (TQM)<sup>3)</sup>.

TQM to współczesna koncepcja filozoficznego postrzegania roli zarządzania w tworzeniu produktów zaspokajające oczekiwania klientów. Wywodzi się z pogłębionej analizy roli gospodarowania i pracy w rozwoju ludzkości. Celem gospodarowania od wszechczasów jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, czyli: właścicieli i pracowników oraz użytkowników i konsumentów, w warunkach ograniczonego występowania dóbr (surowców). Realizacja wytyczonych celów wymaga wyboru, czyli świadomego podejmowania decyzji, którym towarzyszy zawsze koszt alternatywny<sup>4)</sup>. Tworzenie dóbr wymaga organizacji pracy i zarządzania pro-



Rys. 1. Natura człowieka i otoczenia a jakość



Rys. 2. Spirala jakości

Źródło: E. KINDLARSKI, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa, 1988, s. 79.



dukacją w taki sposób, aby użycie czynników produkcji zostało podporządkowane wytworzeniu produktów zaspokajających potrzeby odbiorców, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Zarządzanie musi być podporządkowane jakości, która stała się centralnym problemem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

TQM zwraca szczególną uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy i produktów, właściwie motywowanych pracowników. Kluczem do sukcesu jest zazębianie się strategicznych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zapewnieniu jakości. Człowiek jest tu centralnym punktem – podmiotem procesu produkcji<sup>5)</sup>. Duch pracy zespołowej jest wymogiem, albowiem praca tego rodzaju umożliwia osiąganie lepszych wyników niż miałyby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę.

TQM jest w najwyższym stopniu nastawiony przyjaźnie do pracy, zwiększa udział pracy w kluczowych decyzjach operacyjnych i umożliwia pracownikom udział w kierowaniu swoimi wewnętrznymi procesami pracy. Właściwe wyszkolenie robotników i pozwolenie im na partycypowanie w zarządzaniu firmą poprzez zarządzanie własną pracą, zdaniem W.E. Deminga pozwala na ograniczenie nieefektywnej pracy, inspiruje i pociąga za sobą zmniejszenie kosztów<sup>6)</sup>.

TQM umożliwia pracownikom samodzielne wykończenie marnotrawstwa przez skupienie się na obniżeniu kosztów jakości. Śledzenie tych kosztów, aż do ich źródeł, pokazuje punkty – miejsca, gdzie należy podjąć stosowne działania zmniejszające ich poziom całkowity. Dlatego też TQM pozwala pracownikom wymyślić ekonomiczne i techniczne środki zaradcze. Controlling kosztów jakości oraz porównanie korzyści z kosztami pozwala na ocenę skuteczności stosowania TQM w przedsiębiorstwie.

Wdrożenie zasad TQM umożliwia ciągłe doskonalenie jakości pracy i tą drogą zapewnia wzrost jakości produktów i elastyczne ich dostosowanie do potrzeb rynku w wyznaczonym czasie.

### TQM gwarantem efektywnych zmian

**S**zczególne znaczenie we wdrożeniu TQM i doskonaleniu jakości mają zmiany kulturowe niezbędne do uzyskania postępu. Celem tych zmian jest zastąpienie starego, reagującego stylu zarządzania (reagującego *post factum*) nowym – zarządzaniem przez ciągłą poprawę. Tzw. gaszenie ognia i ochronę *status quo* (typowe cechy starego systemu) należy zastąpić ciągłą poprawą zarządzania<sup>7)</sup>. Opuszczenie starego systemu zarządzania na rzecz procesu ciągłej poprawy jakości i TQM wymaga generalnych przewartościowań, zmiany mentalności wszystkich zatrudnionych i tworzenie nowej prorynkowej i pro-jakościowej świadomości oraz nadziei, że zmiany te doprowadzą do rozwoju przedsiębiorstwa, wzrostu stopy życiowej i podniesienia jakości życia nie tylko zatrudnionych w tej organizacji, ale także klientów

zewnętrznych. Kierujący muszą znaleźć sposób wykorzystania całokształtu uzdolnień i cech zatrudnionych – dawców do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia biorców, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych<sup>8)</sup>. Zmiana otoczenia wywiera silny wpływ na przedsiębiorstwo i wymaga od jego menedżerów podjęcia skutecznych działań adaptacyjnych do nowych uwarunkowań. Kierujący pozostający w ścisłym wzajemnym związku z podwładnymi, wykorzystuje filary TQM, takie między innymi, jak:

- **system motywacyjny,**
- **delegowanie uprawnień,**
- **pracę zespołową,** np. w ramach kół jakości.

W gospodarce rynkowej do najważniejszych czynników motywujących do ciągłej poprawy jakości należą:

- **zachowanie miejsca pracy** – pracownicy aktywni, zaangażowani w sprawy przedsiębiorstwa, działający w ruchu racjonalizatorskim lub kołach jakości są zwolnieni z pracy w ostatniej kolejności; ci, którym zależy na pracy, współdziałają z zarządem w szybkiej adaptacji przedsiębiorstwa do zmian;
- **wzrost płac** – pracownicy podnoszący jakość swej pracy, przyczyniający się do postępu technicznego, wzrostu wydajności pracy i wzrostu rentowności przedsiębiorstwa uzyskują większe wynagrodzenie niż pozostali;
- **praca w dobrym zespole** sprawia, że jest ona zajęciem przyjemnym, któremu warto poświęcić czas, łatwiej wówczas znosić trudy i wyrzeczenia związane z szybkim dostosowaniem się do zmian; świadomość, że pracując wspólnie możemy więcej uzyskać sprzyja zacieśnieniu więzów i zwiększeniu produktywności zespołu;
- **samorealizacja** – praca jest zawsze wyzwaniem, przed którym stoimy każdego dnia; podejmując ją, realizujemy się poprzez wykonywane czynności, wyrażamy swój talent i inteligencję, sprawdzamy się i rozwijamy; świadczenie pracy dostarcza nam satysfakcji, umożliwia osiągnięcie sukcesu, uznanie i pozwala na odczucie wykonywania pożytecznej pracy – to wszystko mobilizuje do szybkiej adaptacji do wywołanych zmianami warunków. Oczywiście o samorealizacji możemy mówić dopiero wówczas, gdy pracownicy mają zapewnione warunki bytowe dla siebie i swoich rodzin na przyzwoitym poziomie, to nie przymus ekonomiczny zmusza ich do lepszej pracy, ale chęć ciągłego doskonalenia siebie w tym, co i jak robią<sup>9)</sup>.

Wysokie zaangażowanie pracownika w proces ciągłego doskonalenia jakości pracy wymaga umiejętnego delegowania uprawnień, które jest przeciwnieństwem obiekcji głoszących, że:

- praca zostanie przez uprawnionego źle wykonana,
- delegacja będzie stratą czasu, bo można by działać szybciej,
- niełatwo jest wyjaśnić podwładnym ich nowe zadania,

- wykonanie pracy przez innych może spowodować, że podwładni mogą nas zastąpić,
- nikt nie może działać lepiej niż my,
- nie ma komu przekazać uprawnień,
- nikt nie może działać bez wiedzy przełożonego<sup>10)</sup>.

Delegowanie uprawnień przynosi wymierne korzyści przełożonemu, który ma teraz więcej czasu na pracę koncepcyjną, jest ufny, pomaga, komunikuje się, ocenia sytuację, przygotowuje do samodzielnego i efektywnego działania podwładnych w warunkach kryzysowych i w okresie przyspieszonych zmian oraz zapewnia bieżące doskonalenie jakości pracy zespołu, któremu przewodzi. Podwładny jest natomiast samodzielnym, należy do ekipy, obdarzony jest szacunkiem, doceniany, wychodzi z licznymi propozycjami i stara się znaleźć rozwiązanie, zdaje sobie sprawę z odpowiedzialności, która się wiąże z przyjęciem delegowanych uprawnień, jest dynamiczny i otwarty na zmiany.

Delegowanie uprawnień dla przełożonego jest lepszym sposobem: organizacji pracy, wyznaczenia realnych priorytetów, dowartościowaniem podwładnych, przygotowaniem zespołu do przyszłych zadań i ewentualnych zmian oraz realizacji zadań bieżących. Przełożony, który traktuje delegowanie uprawnień jako: utratę władzy i autorytetu, ograniczenie samodzielności i przeniesienie odpowiedzialności, nie jest w stanie osiągać dobrych wyników w swej pracy i zarządzać zmianami<sup>11)</sup>.

Praca zespołowa w ramach kół jakości przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i przedsiębiorstwom. Wspólne działania umożliwiają pracownikowi:

- zwiększenie zadowolenia z pracy,
- doskonalenie systemu komunikowania się (w pionie i poziomie),
- doskonalenie zdolności i poszerzenie wiedzy,
- zwiększanie poczucia własnej wartości,
- pogłębianie identyfikacji z celami przedsiębiorstwa,
- wzrost motywacji do wyższej jakości pracy,
- poprawę stopnia samorealizacji,
- lepsze przygotowanie do zmian ciągłych i skokowych<sup>12)</sup>.

Praca zespołowa w ramach kół jakości pozwala przedsiębiorstwu na:

- doskonalenie jakości produktów,
- zwiększenie wydajności pracy,
- obniżkę kosztów i wzrost rentowności,
- zwiększenie zdolności konkurencyjnej i poszerzenie rynków zbytu,
- humanizację pracy i poprawę relacji pracodawca-pracownik,
- lepsze przystosowanie się do zmian,
- rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie pracy zatrudnionym<sup>13)</sup>.

W sumie rozwój pracy zespołowej w ramach oddolnie tworzonych kół jakości, działających z inicjatywy

zaangażowanych w sprawy przedsiębiorstwa pracowników, umożliwia organizacji łatwiejsze przejście sytuacji kryzysowych i pozwala na lepsze zaadoptowanie się do koniecznych zmian. Wszystko to poprawia wyniki zarządzania zmianami i przynosi korzyści przedsiębiorstwu, jego załodze, a także klientom.

Zdaniem S. Sudola: „Możliwości wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu tkwią przede wszystkim w zarządzaniu, z tym, że musi ono być przystosowane do specyficznych warunków kryzysowych i musi być nastawione właśnie na zwalczanie kryzysu i to możliwe w jego wczesnej fazie”<sup>14)</sup>. Kryzys wywołuje potrzebę szybkich zmian w całym przedsiębiorstwie i w zarządzaniu w szczególności. Kierownictwo stosujące na co dzień zasady TQM jest przygotowane bardzo dobrze do zarządzania zmianami a pracownicy przedsiębiorstwa, działający według tych zasad, angażują się w ich wprowadzenie. TQM umożliwia więc nie tylko ciągłe doskonalenie – stopniowe zmiany, ale także dobrze przygotowuje kierownictwo i załogę do przeprowadzenia efektywnie zmian skokowych i szybkie dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia i wyjścia z sytuacji kryzysowej z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych podmiotów.

Tadeusz Wawak

## PRZYPISY

- 1) D.R. KAMERSCHEN, R.B. MCKENZIE, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność” Gdańsk, 1993, s. 20.
- 2) E. KINDLARSKI, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa, 1988, s. 77–78.
- 3) T. WAWAK, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków, 1995, s. 23–27.
- 4) W.F. SAMUELSON, S.G. MARKS, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa, 1998, s. 269–270.
- 5) K. SLOAN, *TQM a kształcenie MBA*, referat powielony, Seminarium nt.: „Administracja Publiczna” UJ, Kraków, 1993 r.
- 6) M. TRIBUS, *M. Deming's Way*, Boston: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- 7) K. SLOAN, *TQM a kształcenie MBA*, cyt. wyd.
- 8) Ph.B. CROSBY, *Qualität ist machbar*, McGraw Hill Book Company, Hamburg 1986, s. 20–21.
- 9) H. CHOJECKI, *Optymalizacja jakości. Metody psychologiczne*, PWE, Warszawa, 1974, s. 46–59.
- 10) Adaptacja systemów zapewnienia jakości w Polsce, materiały Seminarium Polsko-Niemieckiego Centrum Szkoleniowo-Badawczego, Rabka, grudzień 1992 r.
- 11) Tamże.
- 12) I. DEPPE, *Zwiększenie produktywności przez wprowadzenie „Kół jakości w przedsiębiorstwie”*, [w:] *Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, UŁ, Łódź, 1989, s. 60.
- 13) Tamże, s. 61.
- 14) S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, 1999, s. 266.

Autor – prof. nzw. dr hab., Uniwersytet Jagielloński i Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej.