

Fenomen jakości we współczesnych organizacjach

<https://doi.org/10.33141/po.2011.01.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (852), 2011, ss. 37-40

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marcin Żemigala

Wprowadzenie

Dlaczego współczesne społeczeństwa, organizacje i jednostki tak upodobały sobie imperatyw jakości i w jakim stopniu jest on realizowany? Czy rzeczywiście koncentracja na jakości wyparła (wypiera) zalew tandety i poprawia kondycję współczesnych przedsiębiorstw? Czy może, jak nazywa to K. Klincewicz¹⁾, to tylko przemijająca moda, która ma więcej wspólnego z poszukiwaniem wytrychów organizacyjnych i aktywną inercją niż z innowacyjnością, kreatywnością i holistycznym myśleniem prorozwojowym? Na te pytania niełatwo jest odpowiedzieć, to stałe dylematy współczesnego zarządzania i pytania o kierunek rozwoju (lub jego istnienie) współczesnych organizacji.

Imperatyw jakości

Bieguny w teorii i praktyce zarządzania organizacjami nie są tak łatwe do oddzielenia, jak północ i południe. Można co prawda próbować kategoryzować i po jednej stronie umieścić jakość, a po drugiej ilość. Jednak w takim układzie pojawiają się wątpliwości, co znaczy lepiej (jakość), a co tylko więcej (ilość). Większy zysk jest zjawiskiem pozytywnym, tak rozumując pogoń za ilością, wyśrubowane harmonogramy produkcji, plany sprzedaży praktycznie nie do zrealizowania, mordercza praca na akord, jednym słowem jednostronny zysk winien być motorem postępu i rozwoju. Wiadomo z powszechnych obserwacji, że ta droga jest jednak niewłaściwa.

Z kolei po drugiej stronie uproszczonego modelu mamy ową pogoń za jakością, czyli usprawnienia, ciągłe doskonalenie, powszechne zaangażowanie i służbę klientowi. To przecież wydatki, ryzyko błędów wynikających ze zmian, konieczność adaptacji do nowych zwyczajów organizacyjnych, zmiany kultury firmy i próba patrzenia na organizację przez okulary klienta. To wszystko, co ma prowadzić do rozwoju, rzuca cień na zyski, może zagrozić istnieniu organizacji. Jak więc zrozumieć zarządzanie jakością, jak przekonać siebie, a następnie całe organizacje o imperatywie jakości jako współczesnym wyzwaniu cywilizacyjnego rozwoju?

John Beckford próbuje dać odpowiedź na to pytanie, wymieniając trzy imperatywy jakościowe²⁾: **ekonomiczny, społeczny i ekologiczny**. Zarządzanie jakością z punktu widzenia **efektywności ekonomicznej** jest jedyną drogą jej wzrostu, a co za tym idzie rozwoju organizacyjnego. Ważne jednak, aby

zarządzanie jakością było autentyczną strategią, przejawiającą się także w najgłębszych warstwach systemu organizacyjnego, a więc w nastawieniach załogi i wszechobecnej kulturze jakości. Zarządzanie jakością we współczesnych realiach rynkowych nie może ograniczać się jedynie do sfery technologicznej, lecz także rozszerzać na podsystem psychospołeczny. W przeciwnym razie izolacja jakości w granicach linii produkcyjnych i pozostawienie jej w gestii inżynierów produkcji wyklucza z uczestnictwa w peletonie cywilizacji jakości organizacje usługowe, instytucje publiczne oraz organizacje pożytku publicznego. Wiadomo powszechnie, że nawet znormalizowane systemy zarządzania jakością (tak popularne ISO 9001) takiego wykluczenia nie propagują.

Niestety jednak wśród wielu współczesnych organizacji nadal panuje pogląd, że zarządzanie jakością to przede wszystkim produkt. Podejście produktowe zostało już wiele lat temu uzupełnione podejściem procesowym i systemowym, a kierunek ewolucji pozwala prognozować w przyszłości podejście holistyczne. Tak realizowane zarządzanie jakością zmniejsza ryzyko ekonomicznego niepowodzenia i uprawdopodobnia profitowy progres, który tak łatwo staje się jedynym miernikiem sprawności funkcjonowania wielu organizacji. Należy więc podkreślić, że zarządzanie oparte na bylejakości, a więc niesystematyczne, bez myślenia i działania strategicznego, fragmentaryczne i chaotyczne, jest ekonomicznie nie tylko nierozsądne, ale wręcz szkodliwe. Nie można zatem tłumaczyć zarządzania opartego na niskiej jakości presją klientów, gdyż ci w przeważającej mierze wolą towary i usługi lepsze, a więc bardziej funkcjonalne, trwalsze, zdrowsze, wszystko to oczywiście w relacji do ceny, ale to także nie może być wymówką dla nieudolnych organizacji. Jak powiedział Peter Drucker, „jedyną poprawną definicją celu biznesu brzmi tworzenie klientów”³⁾. Te organizacje, które sobie z tym nie radzą, nie potrafią efektywnie zarządzać, próbują szukać usprawiedliwienia w bylejakości zarządzania i wielostronnej krytyce wszelkich narzędzi zarządzania. Fakt, że nie potrafią z nich korzystać, nie stanowi o ich nieużyteczności, lecz o nieudolności użytkowników.

Jakość jest także ideą **społecznie użyteczną**. Nie da się budować rozwoju ani w skali makro (rozwój cywilizacyjny), ani w skali mikro (rozwój organizacji i jednostek) na innej podstawie niż jakość. Zarządzanie jakością wykracza bowiem daleko poza mury organizacji i mniej lub bardziej sformalizowane narzędzia usprawnień. Koncepcja ta znajduje swe fundamenty w jakości życia i jakości pracy, decyduje

w dużej mierze o frustracjach i stresach lub motywacjach i dumie z pracy. Już Elton Mayo⁴⁾ pokazał wiele lat temu w swoich badaniach, że ludzie chcą wykonywać swoją pracę dobrze, jeszcze dziś przeszkodą mogą być menedżerowie wyznający jedynie słuszną teorię X McGregora⁵⁾ czy orędownicy taylorystycznych systemów naukowej organizacji pracy.

Z perspektywy społecznej opieranie zarządzania na niskiej jakości nie tylko nie przyczynia się do rozwoju organizacyjnego, lecz jest wręcz demoralizujące. Nacisk na odnajdywanie i zarządzanie talentami (nie tylko najbardziej utalentowanymi pracownikami), to jeden z najskuteczniejszych sposobów na sukces, natomiast marnowanie potencjału społecznego prowadzi do odmóżdżenia pracowników i powrotu do czasów historycznie zamierzonych, kiedy to np. w fabrykach Henry'ego Forda robotnicy nie mogli ze sobą rozmawiać (także w trakcie przerw na posiłki), śmiać się i uśmiechać, gwizdać czy nucić, ponieważ było to uważane za oznakę bumelanctwa i niesubordynacji⁶⁾. Wówczas, co prawda stechniczony i oparty jedynie na motywacji finansowej, system zarządzania u Forda był społeczną i organizatorską innowacją, dziś już takie poczynania nie mogą być oceniane w kategoriach postępu społecznego, z uwagi na inny (chciałoby się powiedzieć wyższy) poziom rozwoju i świadomości społecznej.

Nie jest możliwa jednak dyfuzja idei jakości i zarządzania jakością bez percepcji rangi **środowiska naturalnego** we współczesnych organizacjach. Na gruncie teoretycznym i akademickim ten obszar nauk o zarządzaniu jest znany dość dobrze; wiele się mówi o ekologicznej odpowiedzialności organizacji, ekologicznej świadomości menedżerów i klientów, którzy stają się coraz bardziej „zieloni”. Wiele jest użytecznych narzędzi w zakresie zarządzania środowiskowego (szeroka seria norm ISO 14000, europejski EMAS, *Responsible Care* czy *Cleaner Production*), dla szukających głębszej refleksji, a nie tylko mechanicznego zastosowania narzędzi, z pomocą przychodzi filozofia ekologiczna (ekologia głęboka A. Neassa⁷⁾, humanizm ekologiczny H. Skolimowskiego⁸⁾, hipoteza Gai J. Lovelocka⁹⁾).

W praktyce widać jednak dysonans między ideą jakości i ekologii. Owa poprawa jakości życia, jako najbardziej ogólna z projakościowych idei, nie może się dokonywać bez poprawy stanu środowiska naturalnego. Wśród organizacji często widać działania o charakterze powierzchownego, a nie strategicznego *public relations*, uwypuklające nieistotne aspekty działalności organizacji jako ekologiczne, podczas gdy wartości strategiczne pozostają konwencjonalne i sprzeczne ze zrównoważonym rozwojem, a tym samym z zarządzaniem jakością. Należy silnie podkreślić nierozzerwalność tych dwóch idei. Jest to zadanie o wiele trudniejsze niż połączenie jakości i ekonomii, czy jakości i społeczeństwa. Z jakichś względów trudno jest współczesnemu pokoleniu zrozumieć globalny kontekst wpływów środowiskowych działalności organizacji, a pewne samoograniczenie brutalnej i brudnej ekspansji, bez wpisania potrzeb ekologicznych w kanon potrzeb człowieka, będzie bardzo trudne. Traktowanie ochrony środowiska w kontrapunkcie do jakości (koszt!), to myślenie krótkoterminowe; powinno ono zostać zastąpione traktowaniem środowiska naturalnego jako środowiska organizacyjnego i jako jednego z całego zbioru interesariuszy. Tylko

wtedy może nastąpić integracja wartości ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, a idea jakości znacznie faktycznie być kompleksowa, czy nawet, jak to podkreśla Ch. Laszlo, ogólnoplanetarna¹⁰⁾.

Wszechogarniająca jakość

Mimo wielu błędów w zarządzaniu jakością, a nawet niebezpieczeństw (niezrozumienie idei, niewłaściwa interpretacja narzędzia lub wyników pomiarów, systemowo zorientowane myślenie, alienujące człowieka, więcej słów niż czynów¹¹⁾ itp.), koncepcja ta, ewoluując od TQM do takich form, jak międzynarodowe systemy zarządzania jakością według ISO 9001, *Six Sigma* lub *Lean Six Sigma*, stara się godzić odwieczny dylemat – więcej czy lepiej? Stara się o integrację tych dwóch podejść, zakładając, że wszelkie opóźnienia, przestoje, braki, usterki, jednym słowem wszelkie marnotrawstwo (japońska *muda*) nie poprawiają ani jakości, ani ilości.

Z kolei próby eliminacji przejawów *muda* dobrze służą obu umownym biegunom współczesnych organizacji¹²⁾. W takim razie zasygnalizowany na początku tekstu dylemat przestaje istnieć, a wyraźniej rysuje się imperatyw zarządzania holistycznego, które nie odrzuca pewnych idei tylko dlatego, że pozornie są trudne lub nawet niemożliwe do pogodzenia. Trudno już dziś wyobrazić sobie organizację, która nawet ułomnie i fragmentarycznie, ale nie starałaby się o wyższą jakość swojego funkcjonowania. Wymuszają to: europeizacja, globalizacja, presja konkurencji, coraz wyższe wymagania klientów, coraz większe oddziaływanie innych grup interesu, zmieniające się regulacje prawne.

Wydaje się, że TQM wcale się nie przeżył. Jego przeciwnicy w osobach menedżerów wcale lepiej nie radzą sobie z bardziej sformalizowanymi narzędziami. Być może problemy wynikają z niewłaściwego podejścia do zarządzania jakością na samym początku i traktowania go jedynie jak instrumentu leczącego dysfunkcje organizacyjne. Tymczasem do zarządzania jakością należy podejść jak do współczesnego sposobu myślenia o zarządzaniu, jak do owej przenikającej całe organizacje idei¹³⁾.

Taki głęboki sens jakości podkreśla S. Sudoł: „Bez żadnego ryzyka można powiedzieć, że wysiłki i nakłady ponoszone na podnoszenie jakości są, zwłaszcza w długim okresie, wysoce opłacalne, zarówno z jednostkowego, jak i z punktu widzenia całej gospodarki narodowej. Uzyskiwanie wysokiej jakości produktów i usług zależy od bardzo wielu czynników, ale w obecnych czasach dążenie do wysokiej jakości wyraża się przede wszystkim w rozwijaniu nauki i techniki. Drugim bardzo ważnym obszarem, przez który możemy uzyskać postęp w jakości, są projakościowe systemy motywacyjne w zakładach pracy, a trzecim – ich wysoka kultura organizacyjna”¹⁴⁾.

Uzupełnieniem tych słów niech będą refleksje E. Skrzypek, według której „jakość jest szansą, a nie gwarancją sukcesu. Jakość pochodzi od ludzi i dotyczy ludzi, procesów, wyrobów, zarządzania, życia. Powstaje przez ludzi, a nie przez system. System jest tyle wart, ile warki są ludzie go tworzący i w nim pracujący. Jakości nie da się zaprojektować i wymusić za pomocą poleceń służbowych, każdy człowiek musi pracować ze świadomością, że jakość jest pierwszoplanowa”¹⁵⁾.

Nieco wyników badań

Chociaż zarządzanie jakością od lat nie traci na popularności, to czy można jednak mówić o nim jak o fenomenie współczesnych organizacji? Co prawda badania amerykańskie¹⁶⁾ pokazują pewien spadek zainteresowania TQM; koncepcja ta spadła w rankingu z 3. miejsca w 1993 r. na 14. miejsce w roku 1999.

Wciąż jednak była wykorzystywana w ponad 40% badanych organizacji (próbę wyniosła 214 organizacji). Zarządzanie jakością trzymało się dosyć mocno, przy zastrzeżeniu, że większość (82%) menedżerów uważała, że metody zarządzania nie spełniają ich oczekiwań, a w pięciostopniowej skali średnia ocen wyniosła 3,76. Zarządzanie jakością uzyskało notę 3,82, więc powyżej średniej.

Także i niedawne badania amerykańskie¹⁷⁾ z 2006 r. wskazują, że fenomen jakości trwa. TQM uznany jest za narzędzie specjalistyczne, odznaczające się dużą skutecznością, jednak pod warunkiem właściwego użycia; w przeciwnym razie staje się niebezpieczne i przeciwskuteczne. Świeższe badania amerykańskie wymagają uwzględniania realiów kryzysu finansowego i trzeba na nie jeszcze poczekać.

W Polsce zarządzanie jakością również nie traci wiele ze swego fenomenu. Wiesław M. Grudzewski¹⁸⁾ podkreśla rangę jakości w nowym paradygmacie zarządzania i zwraca uwagę, że jest fundamentalnym wymogiem decydującym o konkurencyjności. Jest to zgodne z opiniami przedsiębiorców i menedżerów w badaniach J. Lichtarskiego¹⁹⁾, według których najbardziej popieranym przez respondentów (z 80 przedsiębiorstw) kierunkiem doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem jest implementacja i/lub rozwój orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością.

Z kolei według badań (71 firm) pod kierunkiem T. Sikory²⁰⁾ przedsiębiorstwa, które zadeklarowały stosowanie TQM lub taką chęć w niedalekiej przyszłości, stanowią 28%. I w tym momencie zaczyna się załamywać popularność zarządzania jakością. Należy zwrócić uwagę, że wśród 71 firm 2/3 nie zamierza wykorzystać tej idei w praktyce, za to wszystkie mają wdrożony i potwierdzony certyfikatem System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Zaczyna się rysować obraz, w którym z jednej strony fenomen jest akceptowany i popierany przez ogół organizacji, o czym świadczą certyfikaty, a z drugiej strony wykorzystanie TQM nie jest zadowalające.

Podobny rozdźwięk między akceptacją a stosowaniem wynika z badań autora w 115 przedsiębiorstwach²¹⁾. Wysoka jakość i satysfakcja klientów są najważniejsze dla odpowiednio 93% i 89% próby. Co ciekawe, deklaratywnie są przed zyskiem, który znajduje się na trzecim miejscu z notą 77%. W fazie postulatu zasady zarządzania jakością wydają się respektowane. Dodatkowo wzmacnia to wrażenie (deklaracja 89%), że przy wyborze dostawców i kooperantów najważniejsza jest wysoka jakość, dopiero potem cena – 84%, terminowość – 82%, solidność i uczciwość – 77%. Co jest dziwne, dopiero

Tab. 1. Struktura znajomości i wykorzystania narzędzi z zakresu zarządzania jakością

	Nie znam	Znam, ale nie stosuję	Znam i stosuję
TQM	26,11%	52,22%	21,67%
ISO 9000	21,67%	56,67%	21,67%
Six Sigma	51,67%	41,11%	7,22%
kaizen	50,00%	41,67%	8,33%

Źródło: B.R. KUC, M. ŻEMIGAŁA, *Życie i praca współczesnego menedżera. Aspekty teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa 2010, s. 135.

na miejscu piątym znajduje się satysfakcja klienta – 68%. Ten wynik daje już do myślenia i nakazuje zbadać, czy i w jakim stopniu koncepcja zarządzania jakością jest rzeczywiście stosowana. Wyniki w tym zakresie właściwie odpowiadają wynikom badań T. Sikory, gdyż 33% organizacji wdrożyło w praktyce zarządzania zasady ISO 9001, choć niekoniecznie jest to potwierdzone certyfikatem. Niestety w takim samym procencie organizacji normy te są zupełnie nieznanne, 11% w pewien nieformalny sposób angażuje się w prace w tym zakresie, a 23% jedynie ze słyszenia zna daną normę lub zna fragmentarycznie jej wymagania.

Najświeższe badania²²⁾ także są pesymistyczne. Zastosowanie TQM, ISO serii 9000 jest na poziomie 21% (próbę objęła 180 menedżerów i specjalistów z zakresu zarządzania). Zastosowanie *kaizen* i *Six Sigma* to już tylko 7–8%. Bardziej szczegółowa struktura wyników badań znajduje się w tabeli 1.

Podsumowanie

W jaki więc sposób traktować zarządzanie jakością? Jako fenomen czy wspomnianą na początku tekstu modę, wyrażającą się tylko deklaratywnie? Wydaje się, że mimo stosowania zarządzania jakością (w świetle różnych badań na poziomie 20-30%) nie należy załamywać rąk. Istotą zarządzania jakością jest bowiem ciągle doskonalenie, czyli niekończące się usprawnienia. Ze świadomością tego wśród polskich organizacji jest już całkiem niezłe, gorzej niestety z realizacją. Jednak pierwsze kroki zostały zrobione. Nic nie szkodzi, że tak późno, że proces dyfuzji idei jakości w praktyce postępuje w żółwym tempie, a owe idee są traktowane fragmentarycznie. Jest jednak warunek, że widoczna będzie tendencja wzrostowa, a więc rozwój we właściwym kierunku. Inny stan rzeczy będzie oznaczać uwstecznianie. Nie należy zbyt krytykować i gnębić polskich firm i ich menedżerów. Zamiast tego dostrzec należy sens rozwiązań choć niedoskonałych, ułomnych, to idących we właściwym kierunku, w kierunku urzeczywistniania fenomenu jakości.

dr inż. Marcin Żemigala
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

PRZYPISY

¹⁾ Por. K. KLINCEWICZ, A. OLKOWSKA-SPIK, *Polskie wizje współczesnego zarządzania – analiza raportów rocznych spółek giełdowych*, „Problemy Zarządzania” nr 1/2007, s. 51–67.

- ²⁾ Por. J. BECKFORD, *Quality*, Routledge – Taylor and Francis Group, London, New York 2002, s. 3–11.
- ³⁾ P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa, Kraków 1998, s. 52.
- ⁴⁾ Por. E. MAYO, *The Human Effect of Mechanization*, „American Economic Review” 1930, no. 3, s. 256–176.
- ⁵⁾ Por. D. MCGREGOR, *An Uneasy Look at Performance Appraisal*, „Harvard Business Review” 1972, no. 5, s. 133–138.
- ⁶⁾ W. PIOTROWSKI, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 640.
- ⁷⁾ Zob. B. DEVAL, G. SESSIONS, *Ekologia głęboła: żyć w przekonaniu, iż Natura coś znaczy*, Wydawnictwo Pusty Obłok, Warszawa 1995.
- ⁸⁾ Zob. H. SKOLIMOWSKI, *Filozofia żyjąca. Eko-filozofia jako drzewo życia*, Wydawnictwo Pusty Obłok, Warszawa 1993.
- ⁹⁾ Zob. J. LOVELOCK, *Gaja: nowe spojrzenie na życie na Ziemi*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2003.
- ¹⁰⁾ Por. Ch. LASZLO, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 49.
- ¹¹⁾ Por. P.E. CONNOR, *Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions*, „Public Administration Review” 1997, no. 6, s. 501–509.
- ¹²⁾ Por. *Czy taniość wypiera jakość*, „Zarządzanie na Świecie” nr 4/2007, s. 41–43.
- ¹³⁾ Por. B. SHARMA, *Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation*, „Total Quality Management” 2006, no. 9, s. 1231–1244.
- ¹⁴⁾ S. SUDOŁ, *Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2006, s. 38–39.
- ¹⁵⁾ E. SKRZYPEK, *Ranga jakości w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości” nr 9/2006, s. 4–8.
- ¹⁶⁾ Por. D. RIGBY, *Przydatność różnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” nr 10/2001, s. 22–28.
- ¹⁷⁾ D. RIGBY, B. BILODEAU, *Jak mądrze wybrać narzędzia zarządzania*, „Harvard Business Review Polska” nr 3/2008, s. 28–30.
- ¹⁸⁾ W.M. GRUDZEWSKI, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3/2006, s. 11–19.
- ¹⁹⁾ J. LICHTARSKI, *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” nr 10/2006, s. 7–11.
- ²⁰⁾ P. KAFEL, T. SIKORA, *Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi wspomagających zarządzanie jakością*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2006, s. 31–34.
- ²¹⁾ Por. M. ŻEMIGAŁA, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- ²²⁾ B.R. KUC, M. ŻEMIGAŁA, *Życie i praca współczesnego menedżera. Aspekty teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa 2010, s. 135.

Summary

The following article attempts at responding to doubts concerning the importance of quality in the contemporary organizations, whether it is a phenomenon or only a passing fashion. The author elaborates on the idea of the quality imperative in three dimensions: economic, social, and ecological. Not only is an attempt to integrate qualitative and quantitative attitude to management made, but also a comparison of American and Polish research, including the author's one.