

# System zarządzania jakością a system społeczny organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.14>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 62-65

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Bugdol

## Wprowadzenie

**S**ystemy zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 cieszą się coraz większą popularnością. Wydano już ponad 1 milion certyfikatów jakości. Pod koniec roku 2009 zanotowano wzrost liczby certyfikatów o 8% w stosunku do roku ubiegłego. Poprzedni wzrost wynosił 3% [The ISO Survey 2009].

Opinie dotyczące znormalizowanych systemów jakości są zróżnicowane – od pełnego zachwytu, po umiarkowane słowa pochwały – aż do całkowitej krytyki. Jedni praktycy upatrują w systemach zarządzania jakością szansę na sukces gospodarczy, inni twierdzą, że systemy porządkują zaledwie sferę organizacyjną i dokumentacyjną zarządzania. Część praktyków twierdzi wreszcie, że wdrożenie systemu nie przyczynia się w żadnym stopniu do poprawy funkcjonowania organizacji, a co więcej – powoduje wzrost biurokracji, a tym samym kosztów.

Wiele z przyczyn nieudanych implementacji różnych systemów jakości i koncepcji zarządzania jakością tkwi w systemie społecznym. Wskazują na to m.in. badania przeprowadzone nad znaczeniem zaufania czy zaangażowania pracowników [Dale, Lascelles, 1997; Bou, Beltrán, 2005; Soltani, Lai, Gharneh, 2005; Jun, Minjoon, Cai, Shaohan, Shin, Hojung, 2006; Mesbahuddin, Himangshu, Anupam, 2007]. Do teorii systemu społecznego nawiązuje również praktyka zarządzania jakością. Jedną z zasad zarządzania jest bowiem podejście systemowe.

Większość istniejących poglądów uznaje system społeczny za zbiór wielu elementów, które są od siebie zależne, uzupełniają się wzajemnie, a także mają bardzo duży wpływ na zarządzanie [Czajka, Sztumski, 1987; Turowski, 1993; Borkowski, Dyrda, Kanarski, Rokicki, 2001]. Elementy społeczne są zawarte prawie w każdym znormalizowanym systemie jakości (np. w ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 10014:2006, ISO 10005:2005).

## Wybrane problemy społeczne w systemach jakości

**W**ybrane problemy społeczne zarządzania jakością zostaną opisane na podstawie dotychczasowych wyników badań [Guillén, González, 2001; Hill, Huq, 2004; Svensson, Wood, 2005; Jiang, Klein, Wang, 2007; Martínez-Costa, Martínez-Lorente, Choi, 2008; Schmidt, 2009] oraz doświadczeń własnych autora (audytora wiodącego systemów jakości).

Cały proces doskonalenia jakości można umownie podzielić na trzy etapy: wdrażania, utrzymania i doskonalenia. Pomiedzy tymi etapami zachodzą ściśle zależności. Działania podejmowane na pierwszym etapie (wdrożenia) są również niezbędne na pozostałych etapach (utrzymania i doskonalenia). W tabeli 1 zawarto przykładowe elementy społeczne, mające znaczący wpływ na skuteczność i efektywność stosowanych systemów zarządzania jakością.

Tab. 1. Przykładowe elementy społeczne w systemie zarządzania jakością

Etap wdrażania systemu jakości	Etap utrzymania	Etap doskonalenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zbieżne oczekiwania pracowników dotyczące samego systemu i wysiłku</li> <li>■ Zaufanie początkowe</li> <li>■ Motywy i czas wdrażania systemów jakości</li> <li>■ Problem dokumentacji i terminologii</li> <li>■ Problem kompetencji</li> <li>■ Motywy działania konsultantów i najwyższego kierownictwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uprawnoczenie</li> <li>■ Zaangażowanie</li> <li>■ Rola pełnomocnika i jego miejsce w strukturze</li> <li>■ Balans między potrzebami klientów</li> <li>■ Funkcjonowanie zespołów jakości</li> <li>■ Problem szkoleń jakościowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Satysfakcja z systemu</li> <li>■ Planowanie jakości</li> <li>■ Komunikacja jakości</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Etap I – wdrażanie systemu jakości

Niemalże na samym początku wdrażania systemów jakości jest zauważalny problem różnie sformułowanych oczekiwań menedżerów i pracowników [Svensson, Wood, 2005; Jiang, Klein, Wang, 2007]. Przełożeni oczekują, że pracownicy będą wypełniać powierzone zadania; będą zaangażowani, społecznie odpowiedzialni, sami kontrolować własną pracę, jakość wykonania; natomiast podwładni chcą mieć zapewnioną swobodę działania, oczekują wsparcia oraz dodatkowego wynagradzania.

Oczekiwania są odmiennie wyrażane i oceniane dlatego, że pracownicy różnie zachowują się wobec różnych osób. Oczekiwania przełożonych i podwładnych wobec systemu jakości są inne, ponieważ inne są role społeczne, przydzielone zadania i pozycje społeczne. Z oczekiwaniami wiążą się problemy wynagradzania za dodatkowe zadania, obowiązki. W tym początkowym okresie pracownicy oczekują dodatkowego wynagrodzenia, ponieważ zwykle zwiększa się zakres ich odpowiedzialności i obowiązków.

Drugim istotnym czynnikiem wdrażania systemów jakości jest początkowy poziom zaufania organizacyjnego. Organizacje, które odniosły sukces, mają zwykle bardzo wysoki poziom zaufania [Dale, Lascelles, 1997]. W zarządzaniu znany jest jednak paradoks zaufania (zwany również paradoksem K. Smitha i D. Berga). Głosi on, że zaufanie między pracownikami w grupie pojawia się, kiedy ludzie wzajemnie ufają sobie, ale pracownicy są w stanie zaufać sobie dopiero wówczas, kiedy ta wartość już istnieje. Kiedy początkowy poziom zaufania jest niski, to zwykle trudno kształtować jakość. Atmosfera podejrzliwości, przydział nowych ról, funkcji (np. właściciela procesu w strukturze funkcjonalnej), pozycji w zespołach pracowniczych nie sprzyjają wzajemnemu zaufaniu. Co więcej, służą zachowaniom nieetycznym (w zarządzaniu przez jakość – jak wykazuje większość badań – głównie ze strony kierownictwa średnich szczebli zarządzania). Poziom zaufania jest zwykle zależny od innych wartości organizacyjnych (głównie solidarności, zaangażowania, satysfakcji).

Jednym z czynników współdecydujących o początkowym zaufaniu są motywy wdrażania systemów. Organizacje, które mają wysoki poziom motywacji do wdrażania systemów jakości, osiągają dobre rezultaty we wdrażaniu TQM [Martínez-Costa, Martínez-Lorente, Choi, 2008]. Niektóre badania wykazują, że krótszy czas wdrożenia może być przyczyną zmniejszenia poziomu satysfakcji, a ważną rolę pełni zaangażowanie pracowników w sam proces wdrożenia [Tang, Lee, 2009]. Szybkie wdrożenie systemu jakości bez okresu przeznaczanego na planowanie jakości, zmiany w strukturze, szkolenie itp. są w późniejszym okresie przyczyną silnego niezadowolania pracowników.

Poważnym problemem jest proces tworzenia dokumentacji systemowej. Zauważalne są tutaj dwa błędy. Pierwszy polega na wprowadzaniu zbyt trudnej terminologii, a drugi objawia się skłonnością do opisywania stanu aktualnego, a nie pożądanego (np. po zmianach organizacyjnych). Pracownicy są niezadowoleni nie tyle z samego systemu, co ze zbyt skomplikowanej terminologii i zbyt trudnych pojęć.

Często osoby odpowiedzialne za wdrożenie systemu koncentrują się na przygotowaniu dokumentacji, a nie mają wiedzy na temat procesów zachodzących w ich organizacjach.

Istnieje też skłonność konsultantów do nadmiernego rozbudowywania systemu, tworzenia sterty dokumentacji. Konsultanci nastawieni na sprzedaż dokumentacji, a nie na powolne zmiany, szkoda organizacji i to mimo że często ich postawa wynika z niskich kompetencji osób zarządzających. Nie chcą oni bowiem stopniowych zmian, ale szybkiego efektu w postaci uzyskanego certyfikatu.

## Etap II – utrzymanie systemu

Z początkowym zaufaniem wiążą się zazwyczaj problemy uprawomocnienia pracowników i ich zaangażowania. Punkt 5.5 normy ISO 9001 mówi wyrażanie, że „odpowiedzialność i uprawnienia muszą być określone i zakomunikowane w organizacji”. W praktyce, w większości przypadków pamięta się tylko o obowiązkach i nowych zadaniach, a zapomina się o uprawnieniach. Oznacza to, że pracownicy boją się podejmować samodzielne działania zmierzające do doskonalenia jakości; autonomia decyzyjna jest fikcją i nadal decyzje zapadają daleko od klienta, co siłą rzeczy powoduje powstawanie niepotrzebnych kosztów.

Istnieje różna ocena tego, co rozumie się pod pojęciem samego uprawomocnienia. Inną wizję uprawomocnienia mają podwładni, a inną przełożeni [Hill, Huq, 2004]. Przełożeni nie chcą tracić władzy, wymagają zwiększonego wysiłku i odpowiedzialności. Podwładni z kolei w systemach jakości nie chcą władzy, chcą mieć wpływ na swoją pracę. Na etapie utrzymania systemu dają o sobie znać problemy związane z zaangażowaniem pracowników. Wystarczy zwrócić uwagę na trzy wybrane zagadnienia: ● zaangażowanie wyprzedzające ● eskalację zachowań oraz ● brak wspólnego celu.

Zaangażowanie wyprzedzające występuje w sytuacji, kiedy najwyższe kierownictwo (lub jakaś jedna wybrana grupa osób) przejawia zachowania pro jakościowe, które znacznie wyprzedzają kompetencje jakościowe (głównie wiedzę dotyczącą celowości utrzymania systemu) pozostałych pracowników. Takie zaangażowanie budzi wzajemne uprzedzenia.

Bardzo poważnym zagrożeniem dla zachowań obywatelskich jest eskalacja zachowań. Termin ten wprowadzony przez Bolino i Turnleya (2003) oznacza sytuację, w której przełożeni zaczynają postrzegać zachowania obywatelskie (a więc wynikające z pełnego zaangażowania na rzecz doskonalenia jakości) nie jako coś nadzwyczajnego, lecz jako normalne – lub co gorsza – przynależne zachowanie. Zachowania obywatelskie nie zawsze są akceptowane przez samych przełożonych, którzy mogą upatrywać w nich zagrożenie dla własnych pozycji. Mogą więc spotkać się one nie tylko z silnym oporem, ale również z reperkusjami.

Menedżerowie, wprowadzając zasadę „zaangażowani są wszyscy pracownicy”, stosują różne metody, nie zawsze potrafią przekonać pracowników do tego, że doskonalenie jakości jest wspólnym interesem [Guillén, González, 2001].

Zbyt często w praktyce lekceważona jest funkcja pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością, którego zaangażowanie i formalny autorytet są bardzo ważne w doskonaleniu jakości samego systemu i jakości wyrobów. Według założeń normalizacyjnych pełnomocnik ma być członkiem najwyższego kierownictwa (niezależnie od innej pełnionej funkcji). Sam sposób jego wyznaczania budzi w wielu organizacjach emocje. Z dwóch zasadniczych powodów: albo jest to funkcja polityczna (w sektorze publicznym często łączona z funkcją sekretarza), albo wybór nie jest związany z kompetencjami, lecz z potrzebami np. utrzymania władzy. Dotychczasowa praktyka wykazuje, że:

- pozycja pełnomocnika zależy od jego kompetencji (szczególnie umiejętności interpersonalnych), a w mniejszym zakresie od formalnego przyporządkowania do struktury organizacyjnej;
- pozbawienie pełnomocnika wpływu na decyzje finansowe sprawia, że pracownicy traktują pełnomocnika jako osobę pozbawioną formalnego autorytetu, a czasami realnej władzy (i to niezależnie od miejsca pełnomocnika w strukturze organizacyjnej).

Kolejnymi zauważonymi zagadnieniami są problemy utrzymania balansu między potrzebami klientów oraz realizacja podejścia procesowego w systemie jakości.

Rygorystyczne stosowanie zasady „orientacja na klienta” przez organizacje preferujące TQM sprawia, że w praktyce bardzo trudno jest im uzyskać balans między potrzebami pracowników a klientów zewnętrznych. W początkowym okresie problemem są zwykle naciski pochodzące ze strony najwyższego kierownictwa i artykułowanie sloganów typu „klient jest najważniejszy”, „klient jest królem”.

Ze spostrzeżeń audytowych wynika, że z nieco innym problemem zmagają się użytkownicy systemów jakości. W ich organizacjach pracownicy dostrzegają głównie potrzeby własne. Taka postawa nie musi wynikać z braku zrozumienia idei doskonalenia jakości. W wielu przypadkach poważną barierą doskonalenia jakości jest bowiem niski poziom zarządzania ludźmi (pracownicy skarżą się głównie na niskie pensje, brak motywacji, odgórne sterowanie).

Wiele wątpliwości budzi efektywność pracy zespołów jakości. Zauważalne są tutaj problemy ● nadmiernej interwencji menedżerów ● zinstytucjonalizowania zespołów ● samodestrukcji ● powstania wewnętrznej niezależnej struktury jakości ● przejścia kontroli nad zespołami jakości przez funkcjonalnych kierowników ● zbyt dużych aspiracji pracowników ● wypalenia zawodowego ● spadku motywacji z powodu niezrealizowanych projektów.

Podczas pierwszego, jak i drugiego etapu są organizowane liczne szkolenia jakości. Jeśli w początkowym okresie pełnią one rolę edukacyjną, to później szkolenia są coraz bardziej specjalistyczne i bywają traktowane w kategorii nagrody. Wpływ na satysfakcję ze szkoleń jakości mogą wywierać nie tylko takie czynniki, jak rodzaj szkolenia czy jego koszt, ale pełniona funkcja, status społeczny pracowników oraz rodzaj wykonywanej pracy [Schmidt, 2009]. Część pracowników uważa, że szkolenia przysługują im z racji pełnionej funkcji i dlatego nie przyczyniają się one do utrwalania zachowań projaściowych.

### Etap III – doskonalenie

**W**szelkie poprzednio popełnione błędy dają o sobie znać na trzecim etapie, ale jego skuteczność zależy w dużej mierze od satysfakcji z systemu, planowania jakości, komunikacji jakości.

Satysfakcja z samego systemu zarządzania ma decydujący wpływ na dalsze prace związane z tworzeniem kultury jakości. Kiedy ta satysfakcja jest mała, to spada motywacja pracowników, a tym samym ich poziom zaangażowania.

O satysfakcji z systemów jakości można mówić, gdy:

- udaje się osiągnąć efektywność systemu (a więc wymierne wyniki ekonomiczne);
- alokacja korzyści jest zaakceptowana (nie budzi poczucia niesprawiedliwości);
- kolejne zgłaszane działania korygujące i zapobiegawcze przynoszą pierwsze rezultaty;
- system (a w szczególności jego sfera dokumentacyjna) służy pracownikom, a nie odwrotnie.

Bardzo często pracownicy zapominają o tym, że system jakości powinien im służyć, a tworzone procedury muszą być tak traktowane, jak standardy. Procedury są po to, aby je doskonalić, zmieniać, dostosowywać do aktualnych wymagań.

Bardzo trudnym zadaniem jest planowanie jakości. Być może jednym z powodów jest to, że podstawowa norma jakości (ISO 9001:2008) głosi konieczność planowania w celu spełnienia wymagań prawnych i klienckich oraz osiągnięcia celów jakościowych (punkt 5.4.2). Taki zapis sprawia, że w praktyce pracownicy nie bardzo wiedzą, co należy robić, jak planować system jakości. Tymczasem wyznaczanie konkretnych celów, zadań, odpowiedzialności i terminów jest kwintesencją doskonalenia systemu jakości. Brak takich planów (niekoniecznie sformalizowanych) świadczy o tym, że organizacja nie jest zorientowana na jakość, nie są w niej podejmowane działania doskonalące. Z praktyki wynika też, że ograniczanie się do poziomu normatywnego nie służy jakości. Potrzebne są bowiem dalsze działania związane z przeprowadzaniem samooceny, wykorzystywaniem modelu doskonałości itp.

Podobne problemy interpretacyjne są związane z koniecznością utrzymywania komunikacji jakości. Najwyższe kierownictwo musi komunikować istotność wymagań prawnych i klienckich, politykę jakości, a przede wszystkim musi informować pracowników o celach jakości. W tych obowiązkach są zawarte zalecenia dotyczące motywacji pracowników. Przekazywanie informacji o celach jakości działa motywująco w sytuacji, kiedy zostały one osiągnięte w wyniku wspólnego wysiłku i integrująco, kiedy następuje ich korekta.

### Ograniczenia i dalsze badania

**W**iele barier i ograniczeń występuje na każdym etapie doskonalenia jakości. Na przykład wprowadzenie wynagrodzenia za dodatkowe zadania związane z wdrażaniem, a później utrzymaniem systemów jakości jest niezmierznie problematyczne. Niektóre organizacje wprowadziły system przyznawania punktów za wszelkie zgłaszane pomysły rozwiązywania problemów jakości, inne dodatkowo wynagradzają

audytorów wewnętrznych. Jednak systemy wynagrodzeń (których przeciwnikami byli nawet prekursorzy jakości) nie sprawdzają się w praktyce. Zdarza się, że zachęcają one pracowników do maskowania pracy, udawania, prowadzenia gier społecznych itp.

Czas wdrożenia systemów jakości nie zawsze zależy od samej organizacji. W praktyce występuje nacisk na posiadanie certyfikatu (ze strony partnerów biznesowych, kontrahentów itp.). Sama satysfakcja z systemu jakości w konfrontacji z innymi rodzajami satysfakcji (np. z płacy, warunków pracy, interakcji i stosunków społecznych) może mieć niewielki wpływ na działania projakościowe.

W świetle przedstawionych wyników badawczych będą bardzo przydatne dalsze badania dotyczące relacji między kompetencjami a motywacją (na ile niskie kompetencje wpływają na motywację do posiadania certyfikatu). Istnieje dużo badań pokazujących relacje między zaangażowaniem a zaufaniem oraz empowermentem. Ciągłe jednak niewiele wiadomo o tym, jaką rolę odgrywa ta triada w doskonaleniu jakości (szczególnie usług).

W większości badań zakłada się, że im wyższy jest poziom świadomości jakości, tym więcej problemów społecznych można dostrzec. Istnieje jednak zbyt rygorystyczny podział na poziom normatywny jakości (a więc stosowania znormalizowanych systemów zarządzania jakością) i poziom koncepcyjny (implementacji zasad zarządzania przez jakość). Niewiele wiadomo o tym, jak kształtuje się system społeczny organizacji w okresie przejściowym, tj. rozbudowywania systemów znormalizowanych o kolejne elementy TQM. Omówiony w pracy problem balansu między potrzebami poszczególnych klientów wymaga dalszych badań. Spostrzeżenia dokonane przez autora (z sektora publicznego) nie muszą się bowiem potwierdzać w sektorze prywatnym.

## Podsumowanie

**P**omiędzy poszczególnymi etapami wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemów jakości występują bezpośrednie zależności. Na przykład motywacje do wdrażania systemów dają o sobie znać na każdym z etapów. Rozbieżne oczekiwania pracowników będą przeszkodą w zaangażowaniu. Przeprowadzone studia literaturowe i spostrzeżenia audytowe wskazują jedynie na poprawność systemowej teorii organizacji, a tym samym na potrzebę integracji dwóch systemów – jakości i systemu społecznego. Ukazują one kierunki podejmowanych działań, których nadrzędnym celem jest budowanie kultury jakości.

dr hab. Marek Bugdol, prof. UJ  
Instytut Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

## BIBLIOGRAFIA

[1] BOLINO M.C., TURNLEY W.H., *Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior*, „Academy of Management Executive” 2002, vol. 17, no. 3.

[2] BORKOWSKI J., DYRDA M., KANARSKI L., ROKICKI B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.

[3] BOU J.C., BELTRÁN I., *Total Quality Management, High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, vol. 16, no. 1.

[4] CZAJKA S., SZTUMSKI J., *Zarys socjologii przemysłu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1987.

[5] DALE B.G., LASCELLES D.M., *Total Quality Management Adoption: Revisiting the Levels*, „TQM Magazine” 1997, vol. 9, no. 6.

[6] GUILLÉN M., GONZÁLEZ T.F., *The Ethical Dimensions of Managerial Leadership: Two Illustrative Case Studies in TQM*, „Journal of Business Ethics” 2001, vol. 34, no. 3-4.

[7] HILL F., HUQ R., *Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2004, vol. 15, no. 8.

[8] ISO 9001:2008, *Quality Management Systems – Requirements*.

[9] JIANG J., KLEIN G., WANG E.T.G., *Relationship of Skill Expectation Gap Between IS Employee and Their Managers with User Satisfaction*, „Information Resources Management Journal” 2007, vol. 20, no. 2.

[10] JUN M., CAI S., SHIN H., *TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty*, „Journal of Operations Management” 2006, vol. 24, no. 6.

[11] MARTÍNEZ-COSTA M., MARTÍNEZ-LORENTE A.R., CHOI T.Y., *Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies*, „International Journal of Production Economics” 2008, vol. 113, no. 1.

[12] MESBAHUDDIN P., HIMANGSHU D., ANUPAM CH., *The Impact of Top Management Commitment on Total Quality Management Practice: An Exploratory Study in the Thai Garment Industry*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2007, vol. 8, no. 1-2.

[13] SCHMIDT S.W., *Employee Demographics and Job Training Satisfaction: The Relationship Between Dimensions of Diversity and Satisfaction with Job Training*, „Human Resource Development International” 2009, vol. 12, no. 3.

[14] SOLTANI I., *Top Management: A Threat or an Opportunity to TQM?*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, vol. 16, no. 4.

[15] SVENSSON G., WOOD G., *Corporate Ethics in TQM: Management Versus Employee Expectation and Perception*, „TQM Magazine” 2005, vol. 17, no. 2.

[16] *The ISO Survey 2009* (www.iso.ch – data odczytu: 15.10.2010).

[17] TUROWSKI J., *Socjologia. Male struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1993.

## Summary

The article presents social issues related to the improvement of quality management systems with regard to the three consecutive stages: a system's implementation, maintenance and improvement. The author indicates key barriers and social limitations faced by employees responsible for quality management.