

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA SPOŁECZNE DOSKONALENIA JAKOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Artykuł przedstawia znaczenie i potrzeby doskonalenia jakości w przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość, prezentuje działania stwarzające pracownikom środowisko sprzyjające doskonaleniu jakości oraz ukazuje kulturowe uwarunkowania tego zjawiska.

Słowa kluczowe: jakość, ciągłe doskonalenie, powszechne uczestnictwo, kultura pro jakościowa.

1. Wstęp

Wiele europejskich przedsiębiorstw zaczęło w pewnym momencie dążyć do sprostania normom ISO 9000, aby uzyskać odpowiedni certyfikat, choć nie było to niezbędne w procesie wdrażania TQM. Koszty uzyskania certyfikatu nie były małe, ale pracownicy mogli mieć satysfakcję, że lepiej poznali procesy zachodzące w ich przedsiębiorstwie i nauczyli się lepiej nimi zarządzać. Często jednak po pierwszych sukcesach następowało rozprężenie i wszyscy o tym zapominali [Brilman 2002, s. 252].

Po wdrożeniu zarządzania jakością często pojawiały się nowe wyzwania, zadania, problemy. Poszukiwano nowych sposobów ich rozwiązania, często zarzucając dotychczasowe rozwiązania. Niejednokrotnie realizację orientacji pro jakościowej pozostawiano kierownikom niższych szczebli oraz pracownikom, a naczelne kierownictwo kierowało swoją uwagę i zaangażowanie w inną stronę. Stąd połowiczność rozwiązań, brak skuteczności wdrożeń koncepcji zarządzania jakością.

Zasada ciągłego doskonalenia jest jedną z kluczowych zasad zarówno TQM, jak i obowiązujących norm ISO. Zasada ta nadaje sens działaniom pro jakościowym.

Japończycy widzą oczywisty, bardzo ścisły związek pomiędzy jakością a pojęciem doskonalenia, co stanowi w istocie ważne przesłanie TQM: „zawsze można znaleźć sposób na osiągnięcie wyższej jakości przy niższym koszcie” [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 46]. Rozwijanie idei ciągłego doskonalenia jest podejściem dającym najwyższe zwroty zainwestowanych środków. Jeśli firma podejdzie

we właściwy sposób do procesów poprawy jakości, to wysoka stopa zwrotu nie będzie czymś niezwykłym [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 47].

Nie docenia się jednak wystarczająco znaczenia problemów społecznych i ich konsekwencji w doskonaleniu jakości w organizacjach, które określają się jako zorientowane projakościowo. Tymczasem kłopoty związane z realizacją koncepcji zarządzania jakością oraz z wpisana w jej filozofię potrzebą ciągłego doskonalenia jakości niejednokrotnie mają swoje źródło po stronie czynnika ludzkiego, i to w obszarze zarówno zarządzania, jak i wykonawstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia i potrzeby doskonalenia jakości w przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość, zaprezentowanie działań stwarzających pracownikom środowisko sprzyjające doskonaleniu jakości oraz ukazanie kulturowych uwarunkowań tego zjawiska.

2. Idea doskonalenia jakości w koncepcji zarządzania jakością

Według Hamrola [2008, s. 120] doskonalenie to przedsięwzięcie podejmowane w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej klientów. Może ono dotyczyć doskonalenia procesów i produktów. Zasada ciągłego doskonalenia jakości wydaje się czymś oczywistym. Z wprowadzeniem jej w życie bywa jednak różnie. Wynika to z braku reguł, które pozwoliłyby mówić o doskonaleniu nie w kategoriach emocjonalnych (wypada być coraz lepszym), ale racjonalnie. Reguły te powinny podkreślać, że:

- proces doskonalenia wpisuje się w powszechnie uznawany cykl Deminga,
- doskonalenie to ciąg działań prowadzących do rozwiązywania zauważonych i przewidywanych problemów,
- proces doskonalenia musi być oceniany ze względu na jego skuteczność i efektywność,
- organizacja powinna przyjąć własną, najbardziej jej odpowiadającą dynamikę (tempo) doskonalenia.

Klasyczny cykl Deminga (planuj, wykonaj, sprawdź, wprowadź) należy traktować jako podstawowy element skutecznego działania. Zdaniem Hamrola [2008, s. 120] w praktyce z jednej strony wpisuje się on w zdroworozsądkowe, racjonalne postępowanie, a z drugiej jest jednak często ignorowany. Zamiast działań systematycznych prowadzi się działania akcyjne, których celem jest usuwanie bieżących problemów. Aby ciągle doskonalenie nie było pustym sloganem, w organizacji należałoby stworzyć atmosferę „braku przyzwolenia na niezgodności”. Ich permanentne występowanie powoduje bowiem, że wszyscy uważają je za nieuniknione i dlatego mało kto je dostrzega, a tym bardziej podejmuje działania w celu ich usunięcia.

TQM jest zorientowane na procesy. Klienci, w tym klienci wewnętrzni, stanowią część procesów firmy. Klientów tych, wraz z ich wymaganiami i oczekiwaniami, należy zidentyfikować we wszystkich procesach. Wymagania klienta są postrzegane

jako wypadkowa wyników w łańcuchu procesów, nie zaś jako suma działań poszczególnych jednostek. Takie podejście ułatwia optymalizację poszczególnych procesów (w zakresie obniżania kosztów, skracania czasu przebiegu procesu, podnoszenia jakości, satysfakcji klienta itd.), a także organizacji jako całości. Następnym krokiem jest zaplanowanie, w jaki sposób spełnić te wymagania i oczekiwania.

Wymaga to stworzenia sprzężenia zwrotnego z klientami, by ich doświadczenia i problemy stały się znane we wszystkich procesach. Sprzężenie zwrotne jest warunkiem ciągłego doskonalenia jakości zarówno procesów, jak i produktów. Aby takie sprzężenie zadziało, potrzebne jest powszechne przekonanie, że w ciągłym doskonaleniu powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy. Osiągnięcie powszechnego uczestnictwa wymaga szkolenia i motywacji zarówno kierownictwa, jak i pracowników [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 49; Szczepańska 2011, s. 20].

W organizacji, która stosuje wytyczne i zasady podejścia procesowego, każdy pracownik dba o określony odcinek procesu, znając swój w nim udział. Przyczynia się to do zwiększenia wydajności pracy, poprawy jakości. Z kolei w organizacji, w której zasady te nie są stosowane pracownik nie utożsamia się w pełni z procesem, w którym bierze udział. Nie rozumie jego specyfiki, nie zna swojej roli w procesie. Przez to czuje się wyalienowany, a swoją pracę wykonuje automatycznie i rutynowo. Trudno w tym przypadku realizować zasadę ciągłego doskonalenia.

Doskonalenie polegające na stopniowym poprawianiu procesów i produktów można traktować jako swego rodzaju rozwiązywanie problemów. Problem nie musi bowiem kojarzyć się negatywnie. Aby problem rozwiązać skutecznie, potrzebna jest wiedza o procesie lub obiekcie, którego problem dotyczy, zasób odpowiednich narzędzi i metod postępowania oraz umiejętność ich właściwego wykorzystania. Najpierw jednak problem należy zauważyć. Głęboko uzasadnione jest twierdzenie, że umiejętność dostrzegania problemów jest ważniejsza od umiejętności ich rozwiązywania. Dlatego pracownicy powinni być zachęceni do zgłaszania przełożonym problemów zauważanych przez nich na swoich stanowiskach pracy czy w swoim najbliższym otoczeniu. Przełożeni powinni z kolei zachęcać pracowników do włączania się w proces ich rozwiązywania [Ćwiklicki, Obora 2009, s. 21; Hamrol 2008, s. 121].

Fakuda wykazał, że liczba wniosków usprawniających jakość, przedstawianych przez pracowników, powinna być bardzo ważną miarą jakości we wszystkich firmach (za [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 47]). Szczególnie skutecznie systemy zgłaszania wniosków (zawierających propozycje usprawniania procesów czy sposoby obniżania kosztów) zostały wdrożone przez Japończyków. Na przykład w pewnym typowym „wysoko wydajnym” japońskim przedsiębiorstwie, produkującym części samochodowe, na jednego pracownika przypada średnio 47 wniosków rocznie, za które wypłaca się przeciętnie 35 USD. Natomiast w porównywalnym zakładzie w jednym z zachodnich krajów uzyskuje się przeciętnie jeden wniosek na pracownika rocznie, a płaci się za nie po 90 USD [Robbins 2004, s. 124].

3. Kształtowanie środowiska sprzyjającego doskonaleniu jakości w przedsiębiorstwie

Przyczyną, która często powstrzymuje pracowników w nawet prostych procesach poprawy jakości, jest fakt, że pracownicy, z kierownictwem włącznie, zarówno nie znają, jak i nie potrafią stosować narzędzi jakości. Występuje zatem duża potrzeba masowych programów szkolenia i ćwiczeń, aby kierownictwo i pracownicy zyskali umiejętności i motywację, aby chcieli podjąć proces doskonalenia jakości i go kontynuować [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 50].

Z podobnym podejściem spotkamy się u Brilman [2000, s. 253], zdaniem której aby przejść od respektowania procedur do doskonalenia kultury jakości, należy:

- wprowadzić karty doskonalenia jakości,
- opracować i wdrożyć plany postępu, powołać zespoły doskonalenia jakości, szkolić pracowników w zakresie narzędzi jakości.

Ponieważ menedżerowie odpowiedzialni za jakość w różnych jednostkach organizacyjnych są często rozczarowani zarządzaniem jakością po uzyskaniu przez przedsiębiorstwo certyfikatu, przejście do ciągłego doskonalenia jakości pokaże im, że dyrekcja wyraża wolę nadal podążać drogą jakości i że ich wysiłki nie poszły na marne. Bardzo dużą rolę w procesie doskonalenia jakości odgrywa, jak już wcześniej wspomniano, naczelne kierownictwo firmy. Wymaga się od niego zaangażowania, przyjęcia postawy aktywnej, konsekwencji w działaniach. Naczelne kierownictwo powinno nadzorować proces usprawnień projakościowych oraz w nim uczestniczyć. Pracownicy będą uczestniczyć w realizacji TQM, w doskonaleniu jakości jedynie wtedy, gdy przekonają się o zaangażowaniu kierownictwa. Wymaga to często od dyrektora lub prezesa firmy zmiany podejścia do pracowników, a często również zmiany sposobu postępowania.

Doświadczenia japońskie pokazują, że dla zapewnienia możliwie szybkiego przystąpienia przez zespoły robocze do doskonalenia jakości może okazać się konieczne wprowadzenie równoległej organizacji jakości. Na jej szczycie powinien znaleźć się komitet sterujący ds. TQM, którego liderem powinien być dyrektor zarządzający firmą. Jeśli firma podzielona jest na oddziały, to następnym szczeblem powinny być ich komitety sterujące. Pod nimi powinien znaleźć się szczebel koordynatora doskonalenia jakości w przekroju wydziału. Dobrym pomysłem jest przeszkolenie w każdym wydziale pewnej liczby instruktorów, pozostających do dyspozycji kolejnych szczebli. Pracownicy w wydziałach powinni być zorganizowani w zespoły poprawy jakości lub w koła jakości. Każdy zespół powinien mieć swego lidera, wybranego przez zespół lub mianowanego przez kierownictwo [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 51].

Kompetencje i odpowiedzialność równoległej organizacji jakości są następujące:

- Ustalanie znaczących i ambitnych celów jakości dla poszczególnych zespołów lub osób. Czyni się to w ścisłej współpracy z zespołami lub osobami, które realizują te cele.

- Zapewnienie, żeby doskonalenie jakości zostało podjęte i wprowadzone we wszystkich częściach organizacji, w wyniku zarówno odgórnych, jak i oddolnych inicjatyw. Wnioski usprawniające mogą składać zespoły i osoby.

Wracając do tak istotnej dla procesu doskonalenia jakości kwestii wniosków usprawniających jakość, należy zastanowić się, jak skłonić pracowników do ich zgłaszania. Warto w tym momencie przytoczyć niektóre wyniki badań z projektu OED [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 53]. Jednym z celów projektu było rozpoznanie metod stosowanych w przedsiębiorstwach z różnych krajów w celu motywowania ludzi, by wysuwali wnioski dotyczące poprawy jakości. Zadano respondentom w badanych firmach następujące pytanie: Jak osiągacie to, że wasi pracownicy uczestniczą aktywnie w wypracowywaniu wniosków? Otrzymano sześć głównych grup odpowiedzi. Pracownicy motywowani są przez: nagrody pieniężne, normy ilościowe na liczbę wniosków, wyróżnienia, współzawodnictwo, szkolenia i ćwiczenia, system premii.

Zachodzą znaczne różnice między firmami ze Wschodu oraz z Zachodu. W czterech pierwszych wymienionych grupach firmy ze Wschodu miały znacznie wyższe odsetki odpowiedzi twierdzących niż firmy z Zachodu, podczas gdy w grupie piątej (szkolenie) i szóstej (system premii) liczby odpowiedzi twierdzących w firmach na Wschodzie były tylko nieznacznie wyższe. Najistotniejsze różnice zauważa się w grupie normy ilościowe oraz w grupie wyróżnienia. Na Zachodzie stosowanie norm ilościowych na liczbę wniosków przypadających na jednego zatrudnionego praktycznie nie występuje. Również w tych krajach rzadko stosuje się wyróżnienia. Z kolei wszystkie badane firmy japońskie podały, że stosują wyróżnienia jako czynnik motywujący pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie wysuwania wniosków. Z badań wynika również, że im bardziej kraj jest rozwinięty i im szerzej stosuje metody i zasady zarządzania jakością, tym mniejsze znaczenie jako czynnik motywujący ma system premii [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 53-54].

Jednakże warto byłoby zapytać samych pracowników o to, co skłoniłoby ich do przedstawiania wniosków dotyczących poprawy jakości.

Zdaniem Drummond [1998, s. 23] tworzenie kultury doskonalenia procesów nie powinno polegać na ustalaniu przesadnych wymagań względem pracowników, lecz na usuwaniu przestarzałych działań i założeń dotyczących zarządzania. Jednakże z obserwacji autorki wynika, że czynności doskonalące są często wymuszone przez różnego rodzaju środki przymusu. Skutkuje to brakiem autentyczności w działaniu. Pracownikom przydziela się do wykonania dodatkowe zadania, nakłada się szerszą odpowiedzialność, pomijając szersze przygotowanie ich do tego typu zmian. Konsekwencją tego są obserwowane napięcia i opór wśród pracowników.

Wychodząc z założenia, że to ludzie są czynnikiem sprawczym w procesie doskonalenia jakości, należy tworzyć im ku temu warunki. Należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- upraszczanie systemu zarządzania jakością poprzez ograniczanie liczby i złożoności procedur w celu ułatwienia audytów i stosowania procedur w praktyce, a także dania marginesu swobody kreatywności pracowników w zakresie doskonalenia jakości,
- wzmacnianie zaangażowania i zadowolenia współpracowników oraz troska o ich rozwój, dokonywanie pomiaru satysfakcji pracowników i poszerzanie zakresu ich kompetencji,
- stymulowanie kreatywności, tworzenie systemów ciągłej oceny sposobów traktowania sugestii oraz pomysłów,
- zwiększenie odpowiedzialności pracowników, odpowiednie wynagradzanie, możliwość rozwiązywania problemów na możliwie najniższym poziomie organizacji,
- tworzenie wielodyscyplinarnych zespołów, samorządność zespołów, zespołowa samoocena, kooperacja, stymulowanie pracy zespołowej, poszerzanie autonomii zespołów, docenianie osiągniętych przez nie wyników, troska o przywództwo,
- uczenie metod i narzędzi zapewniania jakości, kaskadowe szkolenia,
- częsta i otwarta komunikacja (pionowa i pozioma), spotkania, celebrowanie sukcesów,
- ocena i dobór personelu (zwracanie uwagi na predyspozycje i postawy pro jakościowe).

4. Kulturowe uwarunkowania doskonalenia jakości

W kontekście pytania „co dalej w zakresie doskonalenia jakości?” nie sposób nie odnieść się do kwestii podłoża kulturowego wprowadzanych zmian pro jakościowych, sposób bowiem pojmowania jakości silnie zależy od systemu wartości, przekonań i wzorców zachowań ludzi w procesie pracy. O powodzeniu TQM w dużej mierze decyduje mentalność uczestników organizacji, istniejąca kultura organizacyjna, kultura narodowa itd.

Wdrażanie kultury TQM, ale także każdej innej dojrzałej koncepcji zarządzania, jest swego rodzaju konfrontacją dominujących wartości kultury, której nośnikiem jest wdrażana koncepcja, i kontekstu kulturowego organizacji wdrażającej określoną strategię zarządzania. Rezultat tej konfrontacji niewątpliwie przesądzać może o sukcesie czy też porażce wdrożenia nowego sposobu funkcjonowania organizacji [Konarzewska-Gubała 2003, s. 36].

Badając polską kulturę narodową, Ronney do jej dominant zalicza m.in. askryptywny (przez przypisanie) sposób określania statusu jednostki i władzy w społeczeństwie oraz fatalistyczny sposób interpretacji rzeczywistości (za [Konarzewska-Gubała 2003, s. 37]). Określają one w istotny sposób zachowania organizacyjne Polaków i ich reakcje na nowe sytuacje w środowisku pracy. Askryptywna orientacja określania statusu jednostki, odnosząca się do tego, „kim jesteś”, jest w opozycji do orientacji określania statusu na podstawie osiągnięć („czego dokonałeś”), charakterystycznej dla społeczeństwa amerykańskiego i „zaszytej” w filozofii TQM. Kolejnym przykładem konfliktu dominujących wartości i założeń

jest łączenie fatalizmu polskiej kultury z determinizmem przyjmowanym w założeniach TQM (zasada ciągłego doskonalenia i powszechnego uczestnictwa). Wiele krajowych badań empirycznych potwierdza przejawianie się fatalistycznego stosunku do rzeczywistości na wszystkich szczeblach organizacyjnych, przekonanie o znikomym wpływie na bieg wydarzeń i sytuację w przedsiębiorstwie, o istnieniu zewnętrznych sił kontrolujących przyszłość organizacji i jej członków.

Dominant własnej kultury nie można zmienić w ciągu kilku czy kilkunastu lat, ale samo ich rozpoznanie i uświadamianie ich sobie pomaga w znajdowaniu właściwych sposobów adaptacji, sprawdzonych w świecie idei i metod zarządzania. Warto więc dołożyć wszelkich starań, by uzyskać pożądane zmiany w sposobie myślenia i działania ludzi w organizacji, a dzięki temu doskonałą jakość.

Na efekty wdrożenia TQM czeka się bardzo długo, ponieważ wymaga to zmiany kultury organizacyjnej firmy. Niebezpieczne jest poczucie pracowników, że system jakości jest wdrożony i dobrze funkcjonuje, gdyż wówczas obserwuje się brak ich zaangażowania w udoskonalanie działania organizacji [Lukasiński, Sikora 2008, s. 19]. Właśnie owe zaangażowanie pracowników organizacji jest warunkiem przetrwania i rozwoju dotychczasowych rozwiązań w tym zakresie. Nadrzędne staje się jednak zaangażowanie naczelnego kierownictwa, jego upór i konsekwencja.

5. Zakończenie

Wdrożona koncepcja zarządzania jakością wymaga utrwalenia, przeprowadzania działań projakościowych oraz ciągłego doskonalenia jakości. Kwestie jakości, jej utrzymania oraz doskonalenia powinny być znane i rozumiane przez wszystkich uczestników organizacji. Należy opracować podręczniki, kodeksy jakości w taki sposób, aby zawarte w nich informacje były dla pracowników zrozumiałe oraz dały się zapamiętać i stosować. Zasady te stopniowo powinny przekształcić się w wartości przedsiębiorstwa oraz stać się integralną częścią jego kultury.

Ważne jest również utrzymanie wysokiego poziomu szkoleń i kształcenia pracowników oraz naczelnego kierownictwa. Kolejną bardzo istotną kwestią jest wzbudzenie świadomości możliwości i konieczności ciągłego poszukiwania usprawnień (np. poprzez system wniosków usprawniających). Zapewni to trwałość procesu ciągłego doskonalenia. Powinno się kształtować środowisko sprzyjające wykrywaniu błędów i rozwiązywaniu problemów. Pomocna może być troska o zapobieganie problemom oraz zwracanie uwagi na szczegóły. Otwarty system informacji i komunikacji to kolejne wsparcie dla procesu doskonalenia jakości. Jak wskazują przytoczone badania istotny jest również wysoki poziom niefinansowych metod nagradzania pracowników za troskę o jakość, za jej doskonalenie. Ważne jest również rozumienie i przestrzeganie koncepcji „klienta wewnętrznego”.

Warto pamiętać, że wszystkie powyższe zalecenia i działania tracą na znaczeniu bez zaangażowania naczelnego kierownictwa w doskonalenie jakości.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Ćwiklicki M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa 2009.
- Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2001.
- Drummond H., *W pogoni za jakością. TQM*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008.
- Konarzewska-Gubała E., *Wstęp do problematyki zarządzania jakością*, [w:] *Zarządzanie przez jakość*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Łukasiński W., Sikora T., *Filozofia TQM szansą na skuteczne zarządzanie organizacją*, „Problemy Jakości” 2008, nr 11.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Szczepeńska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

SOCIAL CONDITIONS OF QUALITY IMPROVEMENT IN AN ENTERPRISE

Summary: The aim of the paper is to present the importance and need for quality improvement in the quality oriented companies, the presentation of activities forming an environment fostering the growth of quality awareness among the employees and to present the cultural conditions of this phenomenon.