

Piotr LENIK*

DOSKONALENIE JAKOŚCI W RODZIMYCH ORGANIZACJACH W KONTEKŚCIE ZAGRANICZNYCH DOŚWIADCZEŃ TQM

W artykule zaprezentowano możliwości związane z wdrożeniem instrumentarium kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w polskich organizacjach, zwracając jednocześnie uwagę na polskie uwarunkowania oraz potrzebę poprawy zaangażowania rodzimych menadżerów w wykorzystaniu tej koncepcji w rozwoju organizacji rynkowych oraz instytucji niekomercyjnych.

Słowa kluczowe: kompleksowe zarządzanie jakością, zarządzanie, rozwój, instrumenty TQM

WSTĘP

Rozpowszechnione jest twierdzenie, że doskonalenie jakości, zarówno w kontekście produktów, jak i procesów, powinno być nierozdzielnie związane z szeroko rozumianą satysfakcją klienta. Jednakże już samo pojęcie jakości nie zawsze rozumiane jest jednoznacznie właściwie; dla przykładu, na kursach podstaw marketingu myli się go niekiedy ze słowem marka, traktując obydwa pojęcia jako synonimy. Istotne jest również to, że odbiór jakości jest względny – bowiem jest to subiektywna ocena każdego klienta. Jeżeli za jakość przyjmie się sumę spełnionych oczekiwań w stosunku do nabytego produktu (towaru lub usługi), to może się zdarzyć, że ten sam zakup (identyczny), w ocenie dwóch klientów uzyska całkowicie odmienną ocenę. Jeden może być bardzo zadowolony z zakupu towaru, czy usługi, inny - nie. Mimo powyższych rozbieżności, w powszechnym obiegu panuje przekonanie o konieczności dbania o jakość. Kwestia ta szczególnego znaczenia nabiera w stosunku do wszystkiego tego, co trafia do szeroko rozumianego klienta. Dlatego też współcześnie, w praktyce zarządzania rodzimymi organizacjami coraz bardziej widoczna jest tendencja związana z wdrażaniem różnorodnych instrumentów związanych z filozofią TQM i doskonaleniem jakości.

* dr inż. Piotr LENIK - Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie

1. SKRAJNE PODEJŚCIA DO PROBLEMATYKI DOSKONALENIA JAKOŚCI

Oczywiście, troska o jakość, czy też traktowanie szeroko rozumianego produktu przez pryzmat oczekiwań klienta nie dotyczy wszystkich. Historia dowodzi, że problematyka jakości nie wymaga nadmiernej uwagi w gospodarce centralnie planowanej, czyli nakazowo-rozdzielczej gospodarce niedoboru. Tam bowiem nie funkcjonują w pełni lub w ogóle mechanizmy rynkowe, konkurencja, dbałość o klienta, a nawet troska o ceny dóbr materialnych i usług, a ze względu na panujący z reguły niedobór towarów, nabywcy kupują wszystko, co zostanie im dostarczone na rynek. Autentyczna dbałość o jakość nie musi interesować zbytnio przedsiębiorstw monopolistycznych, czego niechlubnym przykładem niech będą niektóre przedsiębiorstwa z udziałem Skarbu Państwa. Być może nie tyle nie muszą, co przede wszystkim nie chcą się martwić o jakość ci, którzy dla szybkiego zarobku albo z chęci posiadania lub utrzymania władzy w organizacji, są w stanie dla własnych interesów w ogóle nie odpowiadać na zachowania klientów i oczekiwania rynku w stosunku do firmy. W konsekwencji cierpi na tym cała organizacja i jej pracownicy, a niestety, tego typu problem dotyczy nadal części menadżerów. Troska o jakość może schodzić na dalszy plan wówczas, gdy dany produkt ma stosunkowo niską cenę i nic nie stanowi przeszkody w jego zakupie lub też, gdy ma się do czynienia z *boomem* popytowym, jak to miało miejsce w czasie długotrwałego światowego wzrostu gospodarczego po drugiej wojnie światowej, trwającego aż do czasu kryzysu naftowego w 1973 roku. Podobnie rzecz się ma wówczas, gdy mimo, że jakość danego produktu pozostawia wiele do życzenia, to po prostu panuje na niego moda; jednak nie jest to stan ani wieczny, ani naturalny.

Pomimo powyższych przykładów, uwaga zwraca się jednak ku zdecydowanej przewadze sytuacji, w których dbałość o jakość jest koniecznością istnienia, warunkiem funkcjonowania i utrzymania się na rynku. Wymogi współczesności, gospodarka rynkowa, totalna konkurencja, wprost wymuszają konkretne zachowania.

W kontekście omawianego problemu, warto w tym miejscu przypomnieć, co już dzisiaj mało kto pamięta, że jeszcze w latach sześćdziesiątych XX wieku japońskie wyroby kojarzyły się z tandetą, czyli z niską ich jakością. Jednakże w kraju kwitnącej wiśni - w myśl wszechobecnego tam po drugiej wojnie światowej hasła: „dogonić zachód” - stale poprawiano jakość, czyniąc z niej główną filozofię zarządzania. Postęp więc był ciągły, choć na prawdziwe efekty w postaci uzyskania przez Japonię statusu światowego lidera jeżeli chodzi o jakość produktów, czekano niemało lat. Z perspektywy czasu należy jednak przyznać, że było warto. W latach osiemdziesiątych napis „Made in Japan” stanowił już bardzo silną rekomendację o jakości wyrobu i tak jest do dnia dzisiejszego. Uwzględniając doświadczenia Japonii, warto przy tym zwrócić uwagę na to, jak aktualnie identycznie pejoratywne konotacje mają produkty pochodzące z Chin. Jednak wielu znawców tamtejszej gospodarki jest zdania, że już niebawem zaczną się to zmieniać, a niektórzy praktycy już dzisiaj uważają, że mówienie o „chińszczyźnie” z przekąsem, świadczy o braku znajomości rzeczy.

2. EWOLUCJA IDEI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W POLSCE PO 1989 ROKU

W Polsce, od czasu transformacji gospodarczej, jednymi z namacalnych dowodów potwierdzających nowoczesne podejście do zagadnień jakości stały się wdrażane w organizacjach systemy zarządzania jakością, jak również zintegrowane sys-

temy uwzględniające, poza jakościowymi, również aspekty bezpieczeństwa i środowiska.

Systemy zarządzania jakością opierają się na normach ISO. Aktualnie obowiązuje przyjęta przez Polski Komitet Normalizacyjny norma PN-EN ISO 9001:2009. Na początku polskiej transformacji gospodarczej samo słowo ISO wywoływało dreszcz emocji i powszechny szacunek, zaś przedsiębiorstwa, które w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku jako pierwsze wdrożyły system zarządzania jakością i pomyślenie przeszły audyt certyfikujący, z nieukrywaną dumą prezentowały na wszystkich swoich materiałach informacyjnych stosowny logotyp. Ich szefowie w swoich gabinetach eksponowali oprawione w złote ramki dokumenty potwierdzające wdrożenie systemu, a w wielu reprezentacyjnych miejscach w firmie widniały deklaratywne polityki jakości. Uczelnie wyższe zaczęły wprowadzać kierunki studiów podyplomowych o tematyce związanej z zarządzaniem jakością, natomiast instytucje specjalizujące się we wdrażaniu i certyfikowaniu systemów rozwijały się, a wraz z tym nowe zawody, jak np. audytor. Kwestia jakości i spełniania jej wymogów zaczęła dotyczyć w coraz większym stopniu aspektów otoczenia ekonomicznego.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą, ale jednocześnie coraz bardziej chcą wprowadzać zmiany organizacyjne owocujące podnoszeniem efektywności, redukcją kosztów, wzrostem jakości i satysfakcji klienta. Być może niechętnie się o tym mówi wprost, ale w środowisku menadżerów można dostrzec, że w podnoszeniu standardów jakości, w tym w zakresie zarządzania organizacjami, istnieje swego rodzaju moda. Oczywiście, to nie jedyny i z pewnością nie najistotniejszy czynnik determinujący pozytywne zmiany. Tym niemniej, np. wdrożenie „japońskich” czy „amerykańskich” metod zarządzania, poza oczywistymi przesłankami ekonomicznymi, to jednak również pewien prestiż. Dzisiaj posiadanie systemu zarządzania jakością powoli zaczyna stawać się standardem, przestając tym samym wzbudzać zainteresowanie otoczenia, jak to miało miejsce jeszcze kilkanaście, czy nawet kilka lat temu. Natomiast filozofia, podejście, czy koncepcja TQM (wśród teoretyków i praktyków nie ma pełnej zgodności co do nazewnictwa), jak również metody, narzędzia i techniki pozwalające stosować zasady TQM w praktyce, nawet w samym nazewnictwie brzmiące egzotycznie i intrygująco, wciąż wzbudzają uznanie. Tym bardziej, że kompleksowe zarządzanie jakością (*Total Quality Management*), jako swoista idea doskonałości, którą wszakże z założenia nie jest się w stanie w pełni osiągnąć, staje się króliczkiem, którego się goni dla doświadczeń i doznań zdecydowanie większych, aniżeli wyniknęłyby z jego złapania, jak to bywa w przypadku systemów zarządzania jakością. Z systemem zarządzania jakością jest nieco inaczej: w momencie „przymierzania się” do niego jest emocjonujący, ale po wdrożeniu zdarza się, że przestaje intrygować. Wówczas podejmowane wewnątrz organizacji działania, niestety, z czasem mogą jedynie służyć utrzymaniu tego, co się już zdobyło. Są organizacje pozostające na tym poziomie, dostosowujące jedynie wymogi do zmieniających się norm. Na szczęście, część organizacji poprawia system, wprowadza nowe procedury, czy integruje system jakości z systemami bezpieczeństwa (wg serii norm PN-N 18000) i środowiska (wg normy ISO 14001). Oczywiście, to właściwe podejście do jakości, kiedy system jest autentycznie ciągle doskonalony, a naczelne kierownictwo wciąż poszukuje nowych wyzwań.

Świadomi i ambitni menadżerowie posiadanie systemu ISO 9001 traktują nie jak metę, ale dopiero jak linię startową do totalnego zarządzania jakością we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Znaczący temat zwracają uwagę na to, że posiadanie systemu zarządzania jakością jest jedynie wyrażeniem przez naczelne kierownictwo deklaracji, w praktyce potwierdzonej przez zidentyfikowanie procesów, usystematyzowanie procedur, usprawnienie przebiegu działań itd., o gotowości do kompleksowego podejścia do firmy od strony jakości. Bez wątplenia, TQM może być niesamowicie pasjonujące(y), bowiem tutaj, jak z talii kart, można sięgnąć do potrzebnej w organizacji, interesującej metody czy techniki. Z drugiej strony, każdy kto posiada choćby podstawową wiedzę na temat TQM zdaje sobie sprawę z tego, że mierzalne efekty wynikające ze stosowania jego zasad nie są widoczne natychmiast; często muszą upłynąć miesiące, a nawet lata. TQM jest więc wyzwaniem dla najbardziej świadomych i ambitnych, ale równocześnie dla systematycznych i cierpliwych, nie bojących się zmierzyć z doskonałością, pragnących do niej dążyć, koncentrujących uwagę na kliencie, jego potrzebach i na jego zadowoleniu.

3. WSPÓŁCZESNE ZNACZENIE KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ TQM

Kompleksowemu Zarządzaniu Jakością przypisywane są miana koncepcji, podejścia, a nawet filozofii. W literaturze przedmiotu nie ma tutaj pełnej zgodności do co nazewnictwa, jednak w tym przypadku świadczyć to może o ogromnym znaczeniu, czy wręcz szacunku, jakim od samego początku cieszy się ten „(...) nowy rodzaj wszechstronnego, zbiorowego wysiłku, zorientowanego na ustawiczne doskonalenie przedsiębiorstwa we wszystkich aspektach, sferach i efektach działalności”¹. Jej zastosowanie nie sprowadza się jedynie do tego, by towar, czy usługa odpowiadały określonym wymaganiom jakości. TQM obejmuje nie tylko doskonalenie produktów, ale uwzględnia także jakość pracy w pełnym jej spektrum, w tym również kwalifikacje pracowników, bezpieczeństwo i higienę pracy, środki pracy, technologie procesów i systemów marketingowych, projektowych, wytwórczych i eksploatacyjnych, systemów informatyczno-decyzyjnych i dosłownie wszystko, co prowadzi do jak najlepszego zaspakajania potrzeb klientów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), przy jednoczesnym ciągłym obniżaniu kosztów funkcjonowania organizacji. TQM uważa się za klucz do skutecznego przywództwa poprzez zaangażowanie w ciągłe doskonalenie, filozofię wytwarzania dobrych produktów za pierwszym razem, poprawiania wszystkiego we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Rdzeniem wszystkiego pozostają relacje zachodzące między klientem a dostawcą². Powyższe zachowania determinują długotrwały rozwój, a w konsekwencji sukces rynkowy. Dodatkowo, w filozofii TQM dostrzega się potrzebę pełnej harmonii organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym, wszystkimi możliwymi aspektami społecznymi, a nawet ochroną środowiska naturalnego.

TQM jest filozofią zarządzania, ale jednocześnie zbiorem metod i narzędzi. Cechą podstawową tego zbioru koncepcji, metod i narzędzi jest to, że nie są one utrwalone raz na zawsze, ale podlegają zmianom, ewoluują wraz z postępem cywili-

¹ E. Kindlarski, *Materiały – TQM*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1994 – za M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 169-170.

² J. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemaml 2000, s. 30.

zacyjnym, technologicznym, gospodarczym. Podstawowe elementy koncepcji zostały zaczerpnięte z prac E. Deminga, J. Jurana, P. Crosby oraz innych autorytetów w tej materii. W myśl tej swoistej filozofii, jakość sprowadza się do stylu życia jako niekończącego się procesu ulepszania. Podstawową regułą jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć nieprzerwanego podnoszenia jakości produktu (dobra materialnego lub usługi) i funkcjonowania całej organizacji. Polega to więc na włączeniu procesu myślowego na każdym etapie powstawania produktu oraz stopniowym, ciągłym doskonaleniu wszelkich aspektów działalności organizacji, dążeniu do osiągnięcia skrócenia czasu realizacji procesu pracy oraz poprawy jakości, dostosowywaniu technicznych elementów systemu, czy redukcji kosztów. TQM jest przy tym swego rodzaju katalogiem instrumentów, których umiejętne wykorzystanie zbliża stosujące je organizacje do osiągnięcia doskonałości we wszystkich możliwych aspektach ulepszania jakości.

Obecnie koncepcja ta, szczególnie na Dalekim Wschodzie oraz w najbardziej rozwiniętych krajach Zachodu, zaczyna być standardem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W koncepcji tej każdy czynnik w przedsiębiorstwie lub w jego otoczeniu uznawany jest za mający wpływ na jakość, dlatego też wszystkie aspekty działalności realizowane są z uwzględnieniem podejścia projakościowego. Istotą takiego nastawienia jest zintegrowanie celów przedsiębiorstwa z celami jego klientów. Realizacja celów przebiega przy pełnym zaangażowaniu pracowników organizacji i co istotne, przy wiodącej roli kadry menedżerskiej. Struktura organizacji kierującej się zasadami TQM podporządkowuje się kulturze pracy zespołowej, a kanały komunikacyjne i powiązania wykraczają poza granicę jednostek organizacyjnych. W procesie ciągłego doskonalenia jakości uczestniczą więc wszyscy pracownicy poprzez współdziałanie, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem takiego postępowania jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego podstawę stanowią zadowolenie klienta, a także korzyści dla organizacji oraz jej członków, jak również korzyści dla społeczeństwa i szerzej – otoczenia³.

4. INSTRUMENTARIUM DOSKONALENIA JAKOŚCI

W realizacji filozofii związanej z kompleksowym doskonaleniem jakości priorytetową rolę odgrywają różnorodne formy podejmowanych konkretnie zachowań i działań. Ich zbiór stanowi pokaźne instrumentarium, za pomocą którego można realizować plan maksimum. Niektóre z instrumentów stanowią proste operacyjne czynności, inne są nastawione na strategiczne obszary funkcjonowania organizacji. Każdy powinien umieć wybrać najbardziej przydatne dla siebie instrumenty i używać ich w celu realizacji zadań związanych z kształtowaniem jakości wyrobów lub procesów na każdym etapie ich istnienia. Ze względu na czas oddziaływania oraz sposób działania, instrumenty zarządzania jakością dzielą się na:⁴

- zasady zarządzania jakością;
- metody zarządzania jakością;
- narzędzia zarządzania jakością.

³ *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, pod red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 24.

⁴ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 120 i A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 126-127.

Hierarchia poszczególnych składników szeroko rozumianego instrumentarium zarządzania jakością wygląda tak, że poszczególne koncepcje zarządzania jakością określają zasady, te z kolei są urzeczywistniane poprzez stosowanie dobranych odpowiednio metod i narzędzi jakości. Zależność tą prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Zależności pomiędzy zasadami, metodami i narzędziami doskonalenia jakości

Rodzaj instrumentów TQM	Cechy i sposoby oddziaływania na jakość
Zasady zarządzania jakością (ZZJ)	Oddziaływanie długotrwałe – określają strategię rozwoju organizacji. Wykraczają poza ramy organizacji, nie dają wytycznych operacyjnych. Rezultaty ich stosowania są trudne do oceny bieżącej.
Metody zarządzania jakością (MZJ)	Oddziaływanie średnioterminowe. Pozwalają kształtować jakość projektową i jakość wykonania. Opierają się na ogólnie przyjętych algorytmach postępowania.
Narzędzia zarządzania jakością (NZJ)	Krótkotrwałe (operacyjne) wyniki stosowania widoczne niemal natychmiast, ale efektywne wykorzystanie wymaga połączenia z innymi metodami lub narzędziami.

Źródło: B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia doskonalenia jakości. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 13

Zasady zarządzania jakością mają w prosty i zwięzły sposób określać cele i zadania prowadzonej w organizacji polityki, są pomocne we wdrażaniu systemów jakości, mają motywować do działania na rzecz jej doskonalenia. Zasady nie stanowią gotowych rozwiązań, procedur, czy schematów postępowania. Pozwalają one natomiast ukierunkowywać podejmowane działania we właściwy sposób, stanowiąc niejako zbiór wskazówek umożliwiających kształtowanie jakości w całej organizacji. Przykładami zasad służących doskonaleniu jakości są m.in.: zasady Deminga, zasada ciągłego doskonalenia PDCA, zasada „zero defektów”, zasada pracy zespołowej, czy zasada Just in Time.

Metody zarządzania jakością służą albo projektowaniu procesu lub wyrobu (metody projektowania dla jakości), albo mają zapobiegać wadom procesu lub wyrobu (metody sterowania jakością, w tym kontroli jakości)⁵. Specjalną grupę stanowią metody pracy zespołowej, będące dodatkowym wsparciem metod projektowania i kontroli⁶. Metody prewencyjne zapobiegają wadom wyrobu i procesu już na etapie projektowania, pozwalając na skuteczne wyeliminowanie potencjalnych negatywnych skutków, które mogą wystąpić w trakcie produkcji, a nawet użytkowania. Wszystkie one charakteryzują się planowym, powtarzalnym i opartym na naukowych podstawach sposobem postępowania podczas realizacji zadań związanych z zarządzaniem jakością, wykorzystując m.in. dane zebrane za pomocą narzędzi jakości⁷. Przykładami metod służących kompleksowemu zarządzaniu jakością są m.in.: metoda rozwinięcia funkcji jakości zwana „domem jakości” (QFD), metoda identyfikacji i eliminacji skutków wad (FMEA), metoda statystycznej kontroli procesu (SKP) i statystycznej kontroli odbiorczej (SKO), metoda projektowania eksperymentalnego (DOE), metoda 5S (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja, samodyscyplina), metoda eliminacji wad i poprawy jakości „Poka-yoke”, metoda szybkich przebrojeń urządzeń (SMED), metoda wyznaczania celów jakości (SMART), metoda

⁵ B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia doskonalenia jakości. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 14.

⁶ J. Sęp, A. Pacana, *Metody i narzędzia zarządzania jakością*, Wydawnictwo PRz, Rzeszów 2001, s. 9.

⁷ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 126.

„QC Story”, „metoda 5 Why”, metoda zarządzania ograniczeniami (TOC), „Kanban” i inne. Poszczególne metody doskonalenia jakości są m.in. szczególnie przydatne na kolejnych etapach projektowania wyrobu i planowania procesu wytwarzania.

Narzędzia z kolei są związane z zarządzaniem operacyjnym, ich działanie jest ograniczone w czasie, wyróżniają się brakiem złożoności, łatwością i uniwersalnością użycia oraz służą do zbierania lub analizowania danych w różnych obszarach i aspektach doskonalenia jakości. Najczęściej są one wykorzystywane do monitorowania całego cyklu produkcyjnego, od projektowania, aż do kontroli po jego zakończeniu. Stanowią instrumentarium służące nadzorowaniu i diagnozowaniu procesów projektowania, wytwarzania, kontroli, montażu oraz innych działań związanych z cyklem produkcyjnym. Dzięki narzędziom uzyskuje się kompleksowy obraz przyczyn potencjalnych wad oraz możliwość określenia priorytetów działań i podejmowania decyzji na podstawie faktów.

Narzędzia wspomagające kompleksowe zarządzanie jakością klasyfikuje się umownie w dwa zestawy: narzędzia tradycyjne (elementarne), zwane również „wielką siódmką” (7NT) oraz narzędzia nowe, zwane dla rozróżnienia „nową siódmką” (7NN). Do narzędzi elementarnych zalicza się: kartę kontrolną, histogram, arkusz kontrolny, diagram Ishikawy, diagram Pareto, diagram rozproszenia oraz schemat blokowy (czasem zamiast tego narzędzia wymienia się inne: stratyfikację, czyli rozwarstwienie danych i podzielenie ich z uwagi na pochodzenie, np. różne materiały, różni dostawcy, różne warunki, różne maszyny itp.)⁸. Natomiast narzędzia nowe to: diagram relacji, diagram pokrewieństwa, diagram systematyki, diagram macierzowy, macierzowa analiza danych, wykres programu decyzyjnego (plan działania) i diagram strzałkowy. Narzędzia tradycyjne nadają się szczególnie do wykrywania miejsc w procesach, w których powstają niezgodności oraz analizie ich przyczyn. Siedem narzędzi nowych jest szczególnie przydatnych w procesach przedprodukcyjnych, w procesach badania preferencji i opinii klientów, projektowaniu wyrobów itp.⁹.

Oprócz powyższych wyróżnia się również, wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji, narzędzia statystyczne, zwane również „siódmką statystyczną” (7NST). Do narzędzi tych należą: pobieranie próbek, statystyki, rozkłady, przedziały ufności, hipotezy statystyczne, analizy wariancji, a także analiza regresji i korelacji. Poza nimi można wymieniać także inne różnorodne instrumenty, czy techniki mogące służyć doskonaleniu jakości, np.: wizualizacja danych, analiza pola sił, metoda ABCD, analiza oddziaływań, benchmarking, koła jakości, metody heurystyczne z „burzą mózgow” i techniką delficką na czele, jak również wiele innych¹⁰.

Instrumentarium TQM wzmacnia także koncepcja Project Management, która wiąże się z realizacją czasowych przedsięwzięć. Można nazwać ją sztuką definiowania i osiągania celów, przy jednoczesnym zachowaniu minimalnego zużycia zasobów finansowych, ludzkich, czasu itd. Potężne znaczenie ma tutaj również aspekt jakości. W jej skład wchodzi prace analityczno-badawcze, planowanie przebiegu i zasobów projektu, projektowanie zasadnicze oraz projektowanie procesu realizacji przedsięwzięcia. Jest to zarówno dziedzina wiedzy, ale przede wszystkim szerokie

⁸ J. M. Myszewski, *Po prostu jakość*, WAiP, Warszawa 2009, s. 153.

⁹ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 227-229.

¹⁰ U. Hellsten, B. Klefsjö, *TQM as a management system consisting of values. Techniques and tools*, [w:] „The TQM Magazine”, 4/2000, s. 238-244.

spektrum działalności praktycznej, bowiem PM ułatwia m.in. właściwe kształtowanie jakości wyrobów z punktu widzenia potrzeb konsumenckich w poszczególnych fazach: przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej¹¹. Pomaga także w realizowaniu inwestycji budowlanych i przemysłowych, wdrożeniach w branży IT, sferze usług oraz całej gamie innych przedsięwzięć, jak np. związanych z realizacją tzw. unijnych projektów.

Nie bez kozery mawia się, że klucz do jakości stanowią ludzie. Filozofia TQM duży nacisk kładzie na znajomość klienta wewnętrznego, jego postaw i sposobów zachowania, pełne zaangażowanie i współuczestnictwo pracowników wszystkich szczebli, sprawną komunikację w pionie i poziomie, ciągły rozwój i doskonalenie kadry pracowniczej, inwestowanie w zasoby ludzkie oraz ukierunkowanie na proces i wynik. Traktowanie czynnika ludzkiego jako najważniejszego zasobu każdej organizacji, dodatkowo mającego najsilniejszy wpływ na jakość, zarówno wyrobów, jak i procesów, jest bardzo widoczne w koncepcjach związanych z doskonaleniem jakości. System zarządzania jakością według norm serii ISO 9001 przewiduje m.in. sprawną komunikację, dbałość o klienta wewnętrznego - pracownika oraz związane z tym procedury (np. kryteria awansu, naboru, stosunki międzyludzkie). Reengineering uwzględnia m.in.: empowerment (upełnomocnienie), zwiększenie wydajności i szybkie reagowanie na wyniki pracy, Just in Time – pełne zaangażowanie pracowników i szkolenia, a Six Sigma – dążenie do perfekcji poprzez eliminację defektów, ciągłe szkolenie i reagowanie z wyprzedzeniem. W modelu doskonałości EFQM dużą wagę przywiązuje się do satysfakcji pracowników, natomiast Strategiczna Karta Wyników przewiduje tworzenie wartości, kładąc nacisk na procesy wewnętrzne, wiedzę i rozwój. Realizację powyższych założeń maksymalizują efektywne systemy motywacyjne.

W doskonaleniu jakości bardzo ważne jest motywowanie całej załogi w taki sposób, aby wszyscy oni byli zaangażowani w to, co robią¹². Nie wydaje się możliwe wypracowanie rozwiązania, które można byłoby nazwać modelowym systemem motywacyjnym, efektywnym w każdych warunkach, gotowym do zastosowania w dowolnej organizacji. Systemy motywacyjne, podobnie jak każde inne systemy doskonalące, różnią się w poszczególnych organizacjach. Mogą się różnić nawet w warunkach jednego przedsiębiorstwa – być odmienne w odniesieniu do poszczególnych obszarów i grup zatrudnionych. Tak się dzieje w niektórych dużych organizacjach.

W ramach systemu motywacyjnego, ze względu na stosowane środki motywacyjnego oddziaływania oraz rodzaj potrzeb i wartości oczekiwanych przez pracowników, wyróżnia się¹³: motywowanie płacowe (oddziaływania na pracowników za pomocą płacy, w szczególności zasadniczej, premii, nagród i bonusów), a także motywowanie pozapłacowe (wykorzystywane tutaj motywatory mogą mieć charakter niematerialny - np. publiczne wyrażenie uznania, bądź materialny). Jeszcze częściej rozróżnia się motywatory materialne i niematerialne, które powinny się wzajemnie dopełniać. Motywatory materialne mają charakter pieniężny lub rzeczowy – oferują pracownikowi korzyści zmieniające jego stan posiadania, poprawiające warunki ży-

¹¹ Por. A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 11.

¹² T. Wawak, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 23-32.

¹³ *Słownik zarządzania kadrami*, pod red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 90-91.

cia jego i rodziny. Motywatorami materialnymi są w szczególności płace miesięczne i dochody odroczone w czasie, kafeteria, świadczenia o charakterze materialnym pracodawcy na rzecz pracowników. Motywatory niematerialne obejmują pozostałe elementy stanowiące część systemu motywacyjnego, jak np.: planowanie karier zawodowych, klimat organizacyjny, treść pracy, prestiż wykonywanego zawodu, ocena pracy, kultura organizacyjna, pochwały, uznanie grupy i kierownictwa, rozwój zawodowy, posiadana władza, autonomia w realizacji zadań, status społeczny, organizacja pracy, podział pracy, styl kierowania, ogólny wizerunek przedsiębiorstwa itd. Istnieje bardzo wiele elementów kształtujących system motywacyjny, m.in.¹⁴: czynniki motywacyjne, system kształtowania i rozliczania zadań organizacji, koszty pracy, system partycypacji pracowników w zarządzaniu i wynikach finansowych, procedury. Specjaliści w tej dziedzinie zwracają uwagę na znaczenie podsystemów: wynagrodzeń, rozwoju i doskonalenia pracowników, oceny pracowników, organizacji pracy, a także płacowe i pozapłacowe czynniki pobudzania motywacji, a niektórzy podejmują próby wyodrębniania poszczególnych motywatorów, dokonując ich podziału według kryterium obszaru oddziaływania.

PODSUMOWANIE

Ogólnie można stwierdzić, że współcześnie rozumiany TQM stanowi kompendium zróżnicowanych technik zarządczych, służących doskonaleniu jakości. Jednak ze względu na to, że ich skuteczne wykorzystanie wymaga mentalnej, nawet rewolucyjnej zmiany w podejściu i do organizacji, i do jakości - TQM nie jest proste(y). Z tego też powodu zróżnicowane instrumenty i metodologia TQM uważane są za trudniejsze w opanowaniu, aniżeli system ISO 9001. Pomimo, że znany bardziej wszystkim system zarządzania jakością jest dosyć mocno zbiurokratyzowany (choć robi się dużo, aby to ograniczyć), to jednak, a być może właśnie dlatego, jest on łatwiejszy do zrozumienia¹⁵.

Z drugiej jednak strony TQM jest o wiele bardziej zaawansowaną niż system zarządzania jakością, bazą instrumentów służących dążeniu do doskonałości. Dodatkowo dróg dochodzenia do efektywnego kompleksowego zarządzania jakością jest wiele, tak jak wiele jest technik, metod i narzędzi, które można zastosowywać w podnoszeniu standardów; a przy tym ich stosowanie nie jest nakazowe. Realizuje się je poprzez przywództwo, koncentrację na kliencie i pracowniku, koncentrację na faktach, ciągłe doskonalenie oraz powszechne uczestnictwo. TQM umożliwia też każdej organizacji wybranie i stosowanie sposobów dla siebie najbardziej przydatnych, z uwzględnieniem indywidualnej specyfiki kulturowej, technicznej, branżowej. TQM jest więc swego rodzaju katalogiem, bazą instrumentów do indywidualnego zastosowania. Jest wreszcie podejściem adresowanym do świadomych i ambitnych menadżerów, ale równocześnie systematycznych i cierpliwych, niebojących się zmierzyć z doskonałością, pragnących do niej dążyć, koncentrujących uwagę na kliencie, jego potrzebach i na jego zadowoleniu. To wszystko może stanowić istotny czynnik determinujący postęp w zakresie praktycznego stosowania TQM i poszczególnych jego instrumentów w polskich organizacjach – zarówno gospodarczych, jak i niekomercyjnych.

¹⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków 1997, s. 187-194.

¹⁵ J. Łunarski, *Systemy jakości, normalizacji i certyfikacji wyrobów*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002, s. 51-52 oraz J. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 66.

LITERATURA

1. Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
2. Hellsten U., Klefsjö B., *TQM as a management system consisting of values. Techniques and tools*, [w:] "The TQM Magazine", 4/2000.
3. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
4. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
5. Kindlarski E., *Materiały – TQM*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1994.
6. Oakland J., *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemaml 2000.
7. *Słownik zarządzania kadrami*, pod red. Listwan T C.H. Beck, Warszawa 2005.
8. *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, pod red. Łańcucki J., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
9. Łunarski J., *Systemy jakości, normalizacji i certyfikacji wyrobów*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002.
10. Myszewski J.M., *Po prostu jakość*, WAIp, Warszawa 2009.
11. Wolniak B., Skotnicka B., *Metody i narzędzia doskonalenia jakości. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
12. Sep J., Pacana A., *Metody i narzędzia zarządzania jakością*, Wydawnictwo PRz, Rzeszów 2001.
13. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
14. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków 1997.
15. Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1997.

IMPROVEMENT OF QUALITY IN NATIVE ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF FOREIGN TQM EXPERIENCES

Summary

The article describes the capabilities of TQM implementation in Polish organizations. It takes account of Polish conditions as well as the need of greater involvement of native managers in employing this concept for the development of entrepreneurs and non-commercial institutions.

Key words: total quality management, management, development, TQM instruments

Artykuł recenzował: płk dr hab. Wojciech HORYŃ, prof. nadzw. WSOWL