

STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA NR 1

JÓZEF FRAŚ

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ
A PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYSZŁOŚCI

*W przyszłości będą tylko dwa typy przedsiębiorstw
– te, które wprowadziły jakość totalną i te, które wypadły z biznesu*

W.E. Deming

Wprowadzenie

Kompleksowe Zarządzanie Jakością (ang. *Total Quality Management*) to koncepcja zarządzania ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów przez zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii przedsiębiorstwa i proces jego ciągłego doskonalenia. TQM można więc określić jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności, aktywności zespołów ludzkich i zmiany sposobu myślenia. Ten sposób myślenia (filozofia), zwany także doktryną jakości, zawiera się w trzech podstawowych, następujących zasadach:

- a) **stałe doskonalenie** – ciągłe doskonalenie wszystkich procesów i pracowników;
- b) **jeden zespół** – pracownicy tworzą jeden zespół, otwarty, lojalny wobec siebie i przedsiębiorstwa, rozwijający współpracę, eliminujący współzawodnictwo;

- c) **myślenie systemowe** – systemowe podejmowanie decyzji w ramach wyznaczonych zasad.

TQM stopniowo staje się już standardem. Nowa seria norm ISO 9000:2000 (po nowelizacji w 2005 roku) zawiera bardzo wiele elementów TQM, między innymi wymaga od dostawcy badania stopnia satysfakcji klienta, której zapewnienie leży u podstaw koncepcji TQM. Jest doskonałą drogą do przedsiębiorstwa przyszłości.

1. Istota Kompleksowego Zarządzania Jakością – TQM

Podwaliny pod TQM zostały stworzone na początku lat 40. ubiegłego wieku, w wyniku współpracy naukowców amerykańskich (W.E. Deminga i J. Jurana) ze Związkiem Japońskich Naukowców i Inżynierów.

W koncepcji TQM każdy czynnik w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu ma wpływ na jakość, w związku z czym każdy aspekt działalności należy realizować z uwzględnieniem podejścia projakościowego. Istotą TQM jest zintegrowanie celów przedsiębiorstwa z celami jego klientów. Realizacja celów wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i wiodącej roli kadry kierowniczej (menedżerskiej). Struktura przedsiębiorstwa kierującego się zasadami TQM jest podporządkowana kulturze pracy zespołowej, a kanały komunikacyjne i powiązania wykraczają poza granicę jednostek organizacyjnych.

Filozofia TQM opiera się na pięciu podstawowych zasadach (tzw. pięciu poziomach piramidy TQM)¹:

- zaangażowania kierownictwa (przywództwo),
- koncentracji na kliencie (zewnętrznym i wewnętrznym),
- koncentracji na faktach (podejście systemowe),
- powszechnego uczestnictwa (zaangażowania),
- ciągłego doskonalenia – Kaizen.

¹ J. Frąś, M. Gołębiowski, A. Bielawa: *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 150.

2. Zaangażowanie kierownictwa

Podstawowym błędem w organizacji działań związanych z jakością jest pewnego rodzaju ignorancja menedżerów przedsiębiorstw i delegowanie uprawnień dotyczących jakości najczęściej na średni szczebel zarządzania, podczas gdy w japońskich przedsiębiorstwach problematyka ta należy do kompetencji i działań nadrzędnego kierownictwa.

Według J. Juran, nowy impuls w myśleniu o jakości zależy od tego, jak szybko nadrzędne kierownictwo przedsiębiorstw zaakceptuje swoją wiodącą rolę w tej dziedzinie².

Każdy menedżer, chcąc dokonać zasadniczych zmian w dziedzinie kompleksowego zarządzania jakością, powinien wykonać następujące działania:

- a) powołać i zorganizować radę do spraw jakości i osobiście zaangażować się w jej działalność;
- b) ustalić w przedsiębiorstwie cele jakości, cele doskonalenia jakości i uczynić je częścią biznesplanu przedsiębiorstwa;
- c) stworzyć możliwości uczestniczenia w treningach (kołach jakości) dotyczących zarządzania jakością dla całego szerokiego kierownictwa przedsiębiorstwa i jego pozostałych pracowników;
- d) ustalić miary i ich wagi do oceny wyników w zakresie jakości i stopnia osiągania ustalonych celów;
- e) dokonywać systematycznych przeglądów wyników w stosunku do ustalonych i przyjętych celów;
- f) wyrażać uznanie dla najlepszych wyników w zakresie jakości;
- g) dokonywać przeglądu systemu nagród dla przedsiębiorstw z punktu widzenia wymogów, które należy spełnić, aby uzyskać światową klasę jakości³.

Wymogi te, adresowane do menedżerów przedsiębiorstw, dotyczą ich aktywnego udziału i pełnego zaangażowania w realizację funkcji poprawy jakości. Wymogi te powinny być jednak wynikiem ewolucyjnych zmian zarówno w kulturze przedsiębiorstwa jak i w podejściu do zarządzania przedsiębior-

² J.M. Juran: *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York 1998, s. 58.

³ *Podręcznik zarządzania jakością*. Red. D. Lock. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 65–78.

stwem. Należy podkreślić, że kanony kompleksowego zarządzania jakością na trwałe znalazły swoje miejsce we współczesnej światowej gospodarce.

3. Koncentracja na kliencie

Jakość – jak to określił J. Juran – to nadawanie się do użytku, nadawanie się wyrobu do zaspokojenia rzeczywistych potrzeb klientów, a dzięki skupianiu się na rzeczywistych potrzebach klientów menedżerowie i pracownicy mogą kierować swoje wysiłki na to, co jest tak naprawdę ważne⁴. Przykładem są działania podejmowane przez niektóre światowe koncerny. Budzące podziw wyniki przyniosło skupianie uwagi na zadowoleniu klientów koncernowi Toyota. Pomimo że sprzedaż amerykańskich samochodów w USA malała, wzrastał udział Toyoty w rynku. Zwiększanie zadowolenia klientów zaczęło się od poważnego zaangażowania naczelnego kierownictwa Toyoty – wprowadzono plan strategiczny (tzw. sposób działania Toyoty), przewidujący „zaangażowanie się w doskonałość, dbałość o najwyższą jakość oraz troskę o ludzi opartą na komunikowaniu się i współpracy”. Koncern stworzył też służbę obsługi klientów na szczeblu centrali korporacji, bezpośrednio podlegającą naczelnemu kierownictwu. Powołano ośrodek pomocy dla klientów, którego podstawowym zadaniem było i jest mierzenie stopnia satysfakcji klientów, a około czterdziestu pracowników tego ośrodka przeprowadza rocznie ponad 300 tys. rozmów telefonicznych.

4. Podejście systemowe

Ważnym warunkiem kompleksowego zarządzania jakością jest systemowe traktowanie przedsiębiorstwa, a głównymi systemami, za które menedżerowie ponoszą odpowiedzialność, są systemy społeczny (inaczej kultura przedsiębiorstwa), zarządzania i techniczny⁵.

Ogólnie mówiąc, **system** to „ciąg funkcji lub działań (...) w obrębie organizacji, współpracujących, aby osiągnąć jej cele”. Części systemu muszą się

⁴ J. Fraś, M. Gołębiowski, A. Bielawa: *op.cit.*, s. 36–40.

⁵ S. Wawak: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 96.

wzajemnie wspomagać. Ludzie muszą współpracować dla dobra całego systemu albo nastąpi „suboptymalizacja”. Kiedy poszczególne części organizacji nie wspomagają innych jej części, to organizacja nie może się skupić na kompleksowym zarządzaniu jakością. Zadanie kierownictwa polega na doprowadzeniu do tego, aby wszyscy koncentrowali się na celach systemu⁶.

System **społeczny**, zwany też systemem kulturowym, to zbiór przekonań i wynikających z nich zachowań wspólnych dla całego przedsiębiorstwa. Niektóre przedsiębiorstwa rozpoczynają wdrażanie swoich inicjatyw jakościowych właśnie od dążenia do zmian systemu kulturowego⁷.

System **zarządzania** wyznacza efektywność procesów, za których pośrednictwem przedsiębiorstwo zarządza zasobami ludzkimi i materialnymi. TQM oznacza, że pracownicy zwracają uwagę na jakość w każdej fazie procesu produkcyjnego, a menedżerowie wyszukują przyczyn ewentualnych odchyleń.

System **techniczny** składa się z takich czynników, jak stosowane technologie i infrastruktura (w tym także rozwiązania ergonomiczne, oprogramowanie i sprzęt komputerowy oraz inwestycje kapitałowe potrzebne do wypełnienia misji firmy).

5. Powszechne uczestnictwo

Zaangażowanie i uwaga menedżerów szczebla zarządzającego jest warunkiem koniecznym skuteczności systemu kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w każdym przedsiębiorstwie, ale nie przyniesie korzystnych rezultatów bez pełnego zaangażowania pracowników. Powszechne uczestnictwo, przejawiające się w „upełnomocnieniu”, jest nazwą istotnej zmiany wprowadzanej w przedsiębiorstwie, a oznacza ono, że pracownicy mogą podejmować decyzje na wszystkich szczeblach bez konieczności pytania menedżerów o zgodę.

⁶ J. Fraś, M. Gołębiowski, A. Bielawa: *op.cit.*, s. 150.

⁷ *Ibidem*, s. 158.

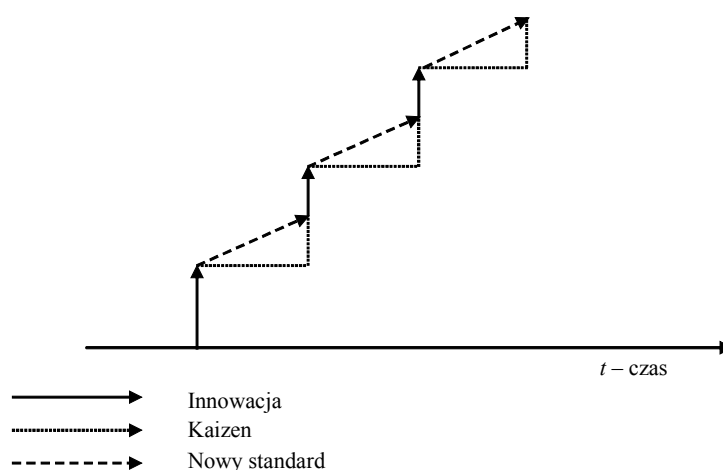
6. Ciągłe doskonalenie – Kaizen

Kaizen jest wywodzącą się z Japonii filozofią zarządzania, a słowo to oznacza nieustanne poprawianie, ulepszanie, doskonalenie. Filozofia ta ma na celu ciągle ulepszanie miejsca pracy, procesu pracy i życia codziennego. Za mistrza i guru tej filozofii uznawany jest Japończyk **Masaaki Imai**, który w 1986 roku wydał książkę pt. *Kaizen*.

Zasada **ciągłego doskonalenia** jest rozwinięciem piątego punktu E. Deminga, zgodnie z którym „ciągle należy szukać przyczyn powstających problemów tak, aby wszystkie elementy systemu produkcyjnego oraz związane z nimi działania stawały się coraz lepsze”. Z zasadą ciągłego doskonalenia związane jest tak zwane koło Deminga, określane również jako cykl PDCA (ang. *Plan – Do – Check – Act*). Zgodnie z nim, podstawą do realizacji zasady ciągłego doskonalenia jest opracowanie planu działania, w którym należy określić cele i przewidzieć ewentualne przeszkody w ich osiągnięciu. Należy gromadzić i przechowywać wszystkie dane i informacje uzyskane w fazie „działania”. Po wprowadzeniu w procesie lub w produkcji udoskonaleń należy mierzyć uzyskaną poprawę jakości, a informacje o tym wykorzystywać do planowania działań w następnym cyklu.

Kaizen w przedsiębiorstwie włącza całą kadrę w proces doskonalenia. Wszyscy pracownicy mają za zadanie ciągłą analizę procesów, zasad postępowania, sposobów i standardów pracy, co pozwala na odnalezienie i wyeliminowanie błędów i niedoskonałości w działaniu przedsiębiorstwa. Zadaniem menedżerów jest prowadzenie polityki ciągłego doskonalenia za pomocą „małych kroków”. Doskonalenie tą metodą powoduje, że jego rezultaty nie są zauważalne od razu, lecz po upływie pewnego czasu (rysunek 1). Taki sposób zarządzania uwzględnia:

- a) **utrzymanie dotychczasowego status quo** – zachowanie obecnego stanu procedur, standardów, zasad postępowania, technologii;
- b) **innowacje** – działania i inicjatywy menedżerów o przełomowym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego procesów, technologii i wyposażenia, w tym także zmiana strategii przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Japoński sposób zarządzania z wykorzystaniem Kaizen

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Fraś, M. Gołębiowski, A. Bielawa: *op.cit.*, s. 153.

Podsumowanie

Założenia koncepcji TQM dotyczące pozytywnych i długookresowych zmian w kulturze przedsiębiorstwa wiążą się z oczekiwaniem ich ciągłości i efektywności. Przedsiębiorstwa konsekwentnie dążące do osiągnięcia światowej jakości w swych działaniach mogą osiągnąć sukcesy. Oprócz pozytywnych efektów doskonalenia jakości, takich jak zwiększenie konkurencyjności produktów przedsiębiorstwa, efektywności, trwałe, pozytywne zmiany w kulturze przedsiębiorstwa, należy wspomnieć także o czynnikach utrudniających wprowadzanie (barierach) założeń koncepcji TOM. Najczęściej popełnianym błędem jest oczekiwanie pełnego zrozumienia, kreatywności wszystkich pracowników i pełnego utożsamiania indywidualnych interesów pracowników z sukcesami przedsiębiorstwa. Podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o wprowadzaniu koncepcji TQM oznacza rozpoczęcie i konsekwentne wprowadzanie procesu zmian o charakterze organizacyjnym, kulturowym, marketingowym. Jest to łańcuch długotrwałych, konsekwentnych i świadomych działań, i aby były one

skuteczne, przedsiębiorstwo powinno być skoncentrowane na jakości i jej ciągłym polepszaniu. Ważną rolę w procesie tym odgrywają wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, a kluczowym elementem jest znajomość potrzeb i zadowolenie klientów, będące bardzo dobrą i wiarygodną miarą jakości. Jest to droga prowadząca do modelu przedsiębiorstwa przyszłości – przedsiębiorstwa inteligentnego.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLICATES FUTURE ENTERPRISE

Summary

Dissertation shows the idea and the main elements of Total Quality Management. The introduction presents the idea of Total Quality Management, in the next part of the dissertation the cannons of Total Quality Management are shown synthetically. The dissertation ends with conclusions. The results are shown in graphical and descriptive form.

Translated by Józef Fraś