Grażyna Bartkowiak
Maciej Urbaniak

Rola pracownika w doskonaleniu systemu jakości przedsiębiorstwa

Celem artykułu jest ukazanie szczególnej roli pracowników w funkcjonowaniu systemu jakości przedsiębiorstwa. Aspekt czynnika ludzkiego jest bardzo wyraźnie określony przy wdrażaniu idei ciągłego doskonalenia organizacji poprzez jakość – zwłaszcza zasad opartych na filozofii Total Quality Management (*kompleksowe zarządzanie przez jakość*).

Filozofia ma na celu poprawę konkurencyjności poprzez planowanie, organizowanie i zrozumienie każdego działania dzięki zaangażowaniu każdego pracownika na każdym poziomie funkcjonalnym organizacji.

Wprowadzenie systemu wymaga przede wszystkim[1]:

- zaangażowania i wsparcia najwyższego kierownictwa,
- intensywnego szkolenia,
- czynnego zaangażowania wszystkich zatrudnionych w poprawę jakości,
- nowoczesnego nadzoru i edukacji w diagnozowaniu firmy,
- zarządzania procesami poprzez pracę zespołową.

K. Imai wymienia 10 podstawowych cech *kompleksowego zarządzania jakością*:

1. Działalność na rzecz jakości inicjuje i prowadzi szef generalny firmy (dyrektor generalny, prezes).
2. *Kompleksowe zarządzanie jakością* powinno być najwyższym priorytetem wszystkich pracowników.
3. Polityka przekazywania idei i kontrola następuje poprzez delegowanie uprawnień.
4. Należy wprowadzić powszechne inspekcje funkcjonowania TQM.
5. Działania związane z funkcjonowaniem *kompleksowego zarządzania jakością* realizowane są w całym „cyklu życia produktu".
6. Powinna być zauważalna aktywność zespołów pracowniczych na rzecz doskonalenia jakości.

---

[1] Por. R. Zalewski, A. Maleszka, *Zarządzanie jakością*, Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice, 1993.

7. Należy prowadzić powszechne i cykliczne szkolenia na rzecz ciągłego doskonalenia jakości (od naczelnego kierownictwa po szeregowych pracowników).
8. Powinien się odbywać stały rozwój wdrażania metod, procesów i technik.
9. Doświadczenia TQM z przemysłu powinny być powszechnie stosowane w innych dziedzinach gospodarki.
10. Powinna być prowadzona ogólnopaństwowa promocja działalności na rzecz jakości.

Należy przyjąć założenie, iż TQM jest metodą zarządzania polegającą na wspierającym współdziałaniu wszystkich członków organizacji, którzy stawiają sobie jakość jako centralny punkt i chcą tym sposobem zyskać zadowolenie

T – Integracja wszystkich pracowników
• Każda czynność w przedsiębiorstwie wpływa na jakość działania • Wszyscy pracownicy są odpowiedzialni za jakość produktów i usług • Każdy współpracownik włącza się aktywnie w rozwiązywanie problemów związanych z jakością • Pełne wykorzystanie specyficznej wiedzy i zaangażowania współpracowników • Pracownicy znają wpływ swojej pracy na jakość produktu finalnego i jakość świadczonych usług

Q – Orientacja jakościowa na klienta
• Klient i jego oczekiwania wobec produktu i usług znajdują się w centrum pojmowania i kształtowania jakości • Oczekiwania klientów są zróżnicowane • Jakość obejmuje wszystkie rodzaje korzyści prowadzące do zadowolenia klienta lub rozwiązania problemu od strony klienta • Czynnikami determinującymi jakość są zarówno procesy produkcji, jak i wszystkie procesy usługowe związane z produktem • Funkcjonalne aspekty jakości oraz jej aspekty technologiczne są określane przez odczucia klientów

M – Funkcje zarządzania w TQM
• Polityka przedsiebiorstwa w zakresie jakości jest traktowana jako podsystem zarządzania (zaznacznie kryteriów i orientacji jakościowej w systemie wartości i filozofii przedsiębiorstwa) • Planowanie jako funkcjonalny podsystem zarządzania • Kontrola jako funkcjonalny podsystem zarządzania • Organizacja jako funkcjonalny podsystem zarządzania • Kierowanie personelem jako funkcjonalny podsystem zarządzania • Rozwój kadr jako funkcjonalny podsystem zarządzania

***Rys. 1. Czynniki określające koncepcje* kompleksowego zarządzania przez jakość**

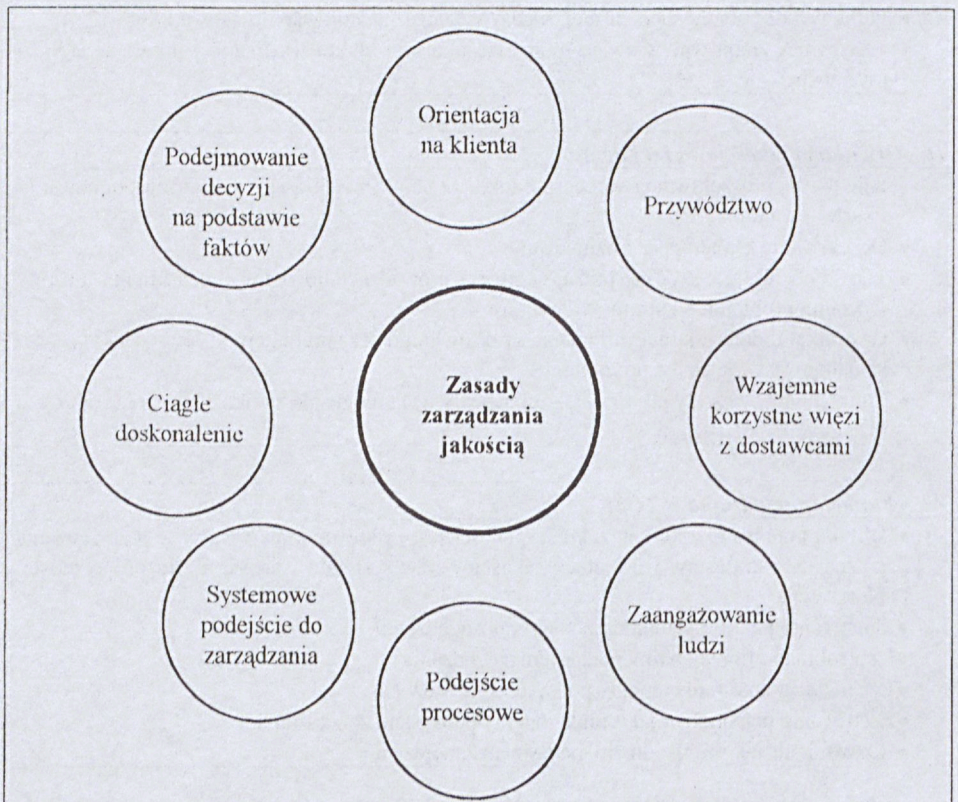
Źródło: Total Quality Management in der Logistik, *(red.) H. Pfohl, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1992, ss.8-21 (za P. Blaik,* Logistyka, *PWE, Warszawa, 1996, s. 180).*

klientów i w dalszej perspektywie sukces handlowy jak również korzyści dla członków organizacji. Czynniki określające koncepcję TQM opartą na integracji działań pracowniczych, orientacji na klienta oraz funkcji zarządzania organizacja przedstawia rysunek 1.

Do najważniejszych zasad *kompleksowego zarządzania przez jakość* zalicza się następujące elementy:

♦ **Orientacja nastawiona na klienta (Customer Focus Orientation)** – Wszyscy pracownicy w organizacji powinni w pełni poznać i zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby, zaspokajać te potrzeby oraz usiłować wyprzedzać oczekiwania klientów.

♦ **Przywództwo (Leadership)** – Kierownictwo organizacji powinno ustanowić cele i kierunki oraz stworzyć optymalne warunki środowiska wewnętrznego, w którym pracownicy mogą odczuwać pełne zaangażowanie, by osiągnąć założone cele.



Rys. 2. Elementy TQM

Ź r ó d ł o: Total Quality Engineering, *Quality Support Service.*

♦ **Zaangażowanie ludzi (Involvement of Poeple)** – Pracownicy wszystkich szczebli są częścią organizacji. Wykorzystują oni swoje możliwości i zdolności w celu uzyskiwania korzyści przez organizację.

♦ **Podejście procesowe (Process Approach)** – Pożądane wyniki są osiągane bardziej wydajnie, jeżeli wszystkie zasoby i działania są właściwie wykorzystane podczas procesów (np. produkcyjnych).

♦ **Systemowe podejście do zarządzania (System Approach to Management)** – Identyfikowanie, zrozumienie przez pracowników zarządzania systemem jako zintegrowanymi procesami – stanowią efektywne cele osiągane przez organizację.

♦ **Ciągłe doskonalenie (Continual Improvement)** – Ciągłe doskonalenie jest niezmiennym celem organizacji.

♦ **Podejmowanie decyzji na podstawie faktów (Factual Approach to Decision Making)** – Efektywne podejmowanie decyzji i działań na podstawie logicznej i intuicyjnej analizy informacji.

♦ **Wzajemnie korzystne więzi z dostawcami (Mutually Beneficial Supplier Relationships)** – Wzajemnie korzystne więzi z dostawcami uwydatniają zdolności oraz wartości organizacji, które powiązane są ze sobą w łańcuchu jakości (dostawcy-odbiorcy).

Zasada	*System zapewnienia jakości*	*System zarządzania jakością*
Orientacja nastawiona na klienta (Customer Focus Orientation)	• zapewnić zgodność z wymaganiami klientów • zapewnić system sprzężeń zwrotnych informacji od klientów	• zrozumieć obecne i przewidywane potrzeby klientów • dokonywać pomiarów satysfakcji klientów • zdobyć lojalność klientów oraz znaczący udział w rynku
Przywództwo (Leadership)	• ustanowić politykę i cele jakościowe • zapewnić odpowiednie środki i środowisko dla uzyskania odpowiedniej jakości,	• ustanowić misję, cele kierunkowe, wartości dla osiągnięcia zamierzonej pozycji rynkowej, • zrozumieć i reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym organizacji
Zaangażowanie ludzi (Involvement of Poeple)	• ustanowić poziomy podziału zadań • wprowadzić system szkoleń dla podnoszenia kwalifikacji pracowników • ustanowić zrozumiały system kierowania i odpowiedzialności	• wytworzyć poczucie odpowiedzialności za cele • wykorzystywać kwalifikacje i doświadczenie pracowników • osiągnąć wzrost zaangażowania w podejmowaniu odpowiedzialnych decyzji poprzez system efektywnych szkoleń

Podejście procesowe (Process Approach)	• ustanowić kontrole i przeglądy dokumentowania procesów	• orientacja na efektywne wykorzystanie zasobów i czasu do osiągnięcia zamierzonych rezultatów • rozumieć zdolność procesu w celu jego udoskonalenia
Systemowe podejście do zarządzania (System Approach to Management)	• dokonywać przeglądów i oceniać dokumentowanie systemu	• zapewnić wzajemną interaktywność procesów, by stanowiły one zintegrowany system • dokonywać pomiaru efektywności systemu w stosunku do osiągnięcia zamierzonych celów
Ciągłe doskonalenie (Continual Improvement)	• doskonalić produkty, procesy oraz system jakości • wprowadzać działania korygujące i zapobiegawcze • ustanowić system auditów i przeglądów systemu	• ustanowić system pomiarów efektywności systemu • dokonywać oceny podjętych działań w zakresie doskonalenia systemu z zamierzonymi kryteriami • zapewnić wykorzystanie metod i narzędzi w celu analizy problemów i reorganizacji procesów
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów (Factual Approach to Decision Making)	• podejmować decyzje i działania na podstawie analizy rzeczywistych danych i informacji uzyskiwanych na podstawie dokumentowania niezgodności procesów, systemu, reklamacji klientów	• podejmować działania dla zwiększenia produktywności i zmniejszania strat • stosować metody statystyczne i analizy porównawcze, by podnosić konkurencyjność i udział w rynku
Wzajemnie korzystne więzi z dostawcami (Mutually Beneficial Supplier Relationships)	• zdefiniowanie i udokumentowanie wymagań dla dostawców oraz dokonywanie ich oceny • przekazywanie informacji dotyczących wymagań klienta ostatecznego w całym łańcuchu jakości	• ustanowić strategiczne alianse w celu doskonalenia produktów, procesów i systemów jakości • zapewnienie pełnego zaangażowania na linii dostawca-odbiorca w celu zdefiniowania wymagań klienta, • ustanowić stałą wymianę informacji dotyczącą podejmowania przyszłościowych wspólnych działań

Źródło: Total Quality Engineering, *Quality Support Service.*

Można zatem zauważyć, iż, stawiając jakość w centrum zainteresowania organizacji, system jakości uwzględnia potrzebę zmiany wielu przekonań pracowników, które umożliwiają przejście od dotychczasowych praktyk do zamierzonych modeli działania[2].

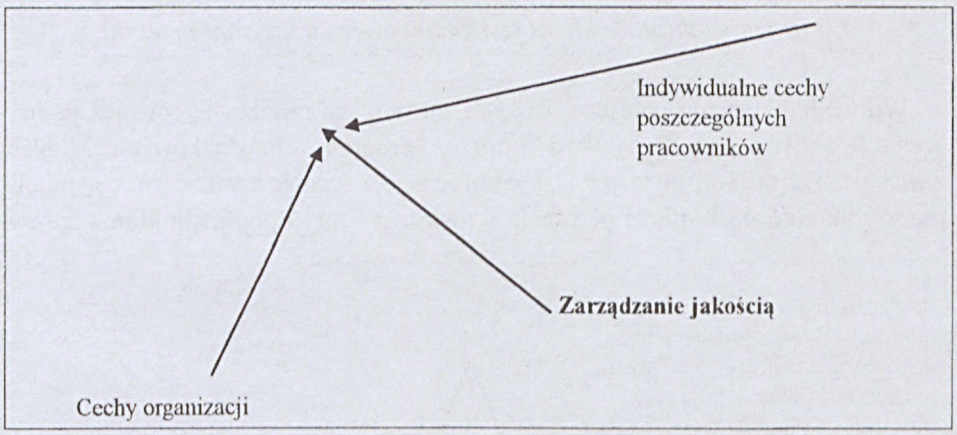
Rola pracownika, jak i jego rozwój w systemie jakości są na równi ważne z rolą samej organizacji i jej rozwojem.

[2] J. B a n k, *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall International, 1992.

HRD + OD = TQM

Human Resources Development + Organisation Development = Total Quality Management

rozwój zasobów ludzkich + rozwój organizacji = kompleksowe zarządzanie przez jakość



Rys. 3. Cechy składające się na zarządzanie przez jakość

Do cech charakteryzujących organizacje zaliczyć można m.in. :

- Strukturę organizacji (strukturę organizacyjną, cele, planowanie, zasoby materialne i niematerialne),
- Produkty i usługi (produkcja, procesy),
- Działania marketingowe (związane z dostarczaniem samego produktu oraz informacji o nim; budowania wizerunku organizacji).

Należy także zauważyć, iż cele formułowane w ramach systemu jakości odnoszą się zarówno do samej organizacji, jak i pracowników. Do najczęściej stawianych zadań i celów w ramach systemu jakości zaliczyć można:

- Ulepszanie jakości produktów (usług) oraz wzrost wydajności procesów.
- Dokonywanie pomiarów procesu oraz konkurencyjności (m. in. poprzez benchmarking).
- Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa środowiska.
- Dążenie do rozwoju wszystkich procesów (poprzez przywództwo, edukacje i szkolenia pracowników).
- Zachęcanie pracowników do innowacyjności, twórczości, kreatywności.
- Rozwijanie kultury organizacji na gruncie pracy zespołowej, wzajemnego zaufania i współpracy.

Warto tutaj przytoczyć hasła:

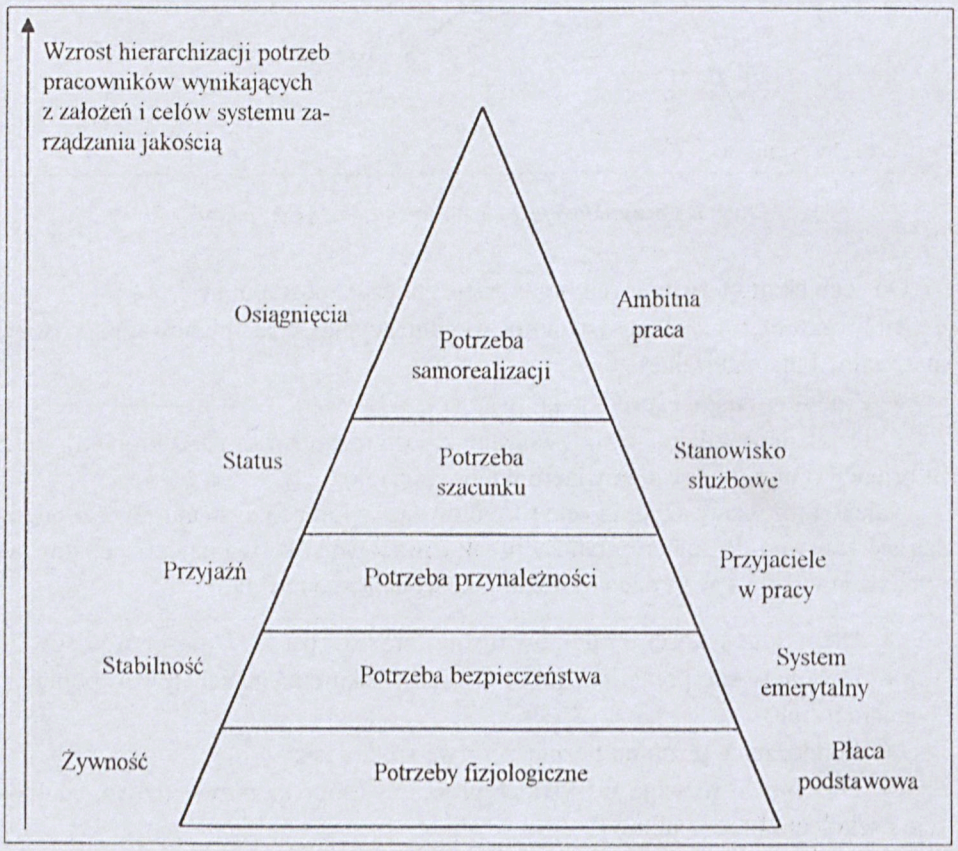
Quality happens through people NOT by the system itself.

Jakość powstaje poprzez ludzi, a nie poprzez sam system.

People create satisfied customers NOT by the product itself.

Ludzie powodują, że klient jest zadowolony, a nie sam produkt.

Wdrażanie systemu jakości w swoich założeniach umożliwia również podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez program obowiązkowych szkoleń. Zwiększa się niewątpliwie przez to motywację i zaangażowanie pracowników, przez co kreuje się zaufanie personelu do własnej firmy i poprawia klimat zarów-



Rys. 4. Hierarchia potrzeb według Maslowa

Źródło: A. H. Maslow, Motivation and Personality, *Harper & Row, New York, 1970.*

no pracy zespołowej, jak i indywidualnej, a przede wszystkim sprzyja odpowiedzialności i samodzielności w podejmowaniu decyzji.

- Pracownicy wymagają szkoleń.
- Pracownicy powinni posiadać niezbędny zasób informacji, by podjąć decyzję w sposób inteligentny.
- Pracownicy wszystkich szczebli muszą być zdolni do podejmowania decyzji.

Proces kształcenia pracowników niewątpliwie wpływa na podnoszenie ich motywacji i wzrostu wydajności procesów. Dążenie do ciągłego doskonalenia organizacji oraz rozwoju pracowników sprawia, iż największe znaczenie odrywają potrzeby wyższego rzędu w piramidzie Maslowa.

Reasumując powyższe rozważania należy skupić się na efekcie synergicznego wsparcia, jakie daje wdrażanie systemu jakości dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju organizacji.

Efektywnym warunkiem wdrożenia systemu jakości jest uporządkowanie struktury organizacyjnej oraz sformalizowanie w poszczególnych obszarach, co wpływa na lepsze zrozumienie podejmowanych przez personel działań, a także ułatwia wewnętrzną komunikację w organizacji.

The workers role in improving the quality system of the company

Summary

Total Quality Management *-it is business philosophy which focus on approach to improving the competitiveness, effectiveness and flexibility of whole organisation.*

It is a way of planning, organising and understanding each activity of the company.

The principles of TQM are very close connected with improving of management system by the people:

Customer-Focus Organisation – *understanding by the whole personnel of organisation the current and future customer needs and expectation*

Leadership *-the leaders setting up t e goals for the working groups*

Involvement of People – *is connected with establish competence levels, training and qualify personnel and providing clear authority and responsibility.*

Create personal ownership of an organisations targets and goals

Process Approach – *understanding by the workers the capability of processes*

System Approach to Management – *establish, maintain and evaluate effective documented quality management systems*

Continual Improvement – *the people should Improve of products, processes and system through corrective/preventive actions, audits and management review*

Factual Approach to Decision Making – *the personnel have to make decisions and take action based on the analysis of the factual data and information gained from processes and system evaluation and customer complaints*

Mutually Beneficial Supplier Relationships – communicate understanding of internal and external customers needs throughout supply chain.