

Mariusz Giemza

Katedra Zarządzania Jakością

TQM a kultura organizacji

1. Wstęp

Tworzenie i rozwijanie kultury organizacji coraz częściej traktowane jest jako jeden z podstawowych warunków pomyślnego wprowadzenia systemu zarządzania jakością i w dalszej kolejności TQM. Wymaga to zdefiniowania istniejącej już w organizacji kultury i włączenia systemu zarządzania jakością. System zarządzania jakością nie jest elementem samoistnym, funkcjonującym poza organizacją. Jest on składnikiem przedsiębiorstwa i należy do jego kultury korporacyjnej.

Kultura to całość kształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, a także ogół wartości, zasad i norm współżycia przyjętych przez dane zbiorowości; wszystko to, co powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem jego myśli i działalności [www.wiem.onet.pl, 09.2006].

Sednem kultury są wartości, normy, standardy. Wartości mają charakter społeczno-kulturowy, występują w społeczeństwach w danym czasie i miejscu. To, jakie konkretnie rozwiązanie zostanie przyjęte, determinowane jest przez wcześniejsze organizacje, kultury i sposoby życia. Istniejący system idei i emocji właściwy danej kulturze uzasadnia zwyczajowe sposoby działania jednostek w społeczeństwie i w pewnym stopniu je kontroluje i modyfikuje [10, s. 321].

Organizacje także tworzą swoją własną kulturę. Jest to zbiór norm, przekonań i wartości, symbole i rytuały, które kierują zachowaniem osób i grup w ramach danej organizacji. Wiele organizacji nie zdaje sobie sprawy z posiadania własnej kultury lub jej wyraźnych cech. Zaczynają mieć świadomość własnej kultury organizacji wtedy, gdy muszą porozumieć się z menedżerami z innej organizacji o odmiennej kulturze [3, s. 271].

2. Kultura organizacji

Kulturę organizacji stanowi wzorzec zachowań obejmujących zbiór określonych norm, wartości, postaw i zasad postępowania, do których stosują się wszyscy pracownicy. Kultura ta jest integralną częścią firmy. To całość stosunków w grupie i postaw jej członków, uznawane przez nie wartości, przekonania, normy i sposoby poznawania [8, s. 14–15].

Kulturę korporacyjną danej firmy można określić na podstawie m.in. wspólnych zwyczajów, powiedzeń, sloganów, działań, odczuć, wystroju, uniformizacji, posługiwania się logo firmy, sposobów oceniania i nagradzania pracowników [9, s. 205].

Organizacje o dużych tradycjach mają zwykle ukształtowaną już własną kulturę. Rozwijała się ona w trakcie ich istnienia. Na tę kulturę ma wpływ kultura kraju i charakter działalności organizacji. Kultura jest przyswojonym produktem grupowych doświadczeń i może się ujawnić tylko tam, gdzie istnieje dająca się zdefiniować grupa mająca pewną historię.

System zarządzania, zasada ciągłego doskonalenia wraz z właściwymi metodami i technikami są podstawowym napędem systemu TQM. Wdrożony system TQM generuje rozwiązania problemów i ulepszenia. Otwiera również pracowników na nowy sposób myślenia, udrożnia i pobudza ich inwencję, ośmiela do zmian, zamienia narzekanie na sformalizowaną procedurę poprawy. Staje się częścią kultury organizacji i działa jak język, za pomocą którego ludzie z różnych działów funkcjonalnych mogą się porozumieć.

3. Płaszczyzny piramidy TQM

TQM w wizji rozwoju organizacji jest celem, który firma osiąga tylko drogą długookresowego planowania, przez wypracowanie i wdrażanie rocznych planów jakości, stopniowo doprowadzających do stanu, w którym wizja TQM staje się rzeczywistością. Jakość jest częścią tej rzeczywistości i w TQM ma na celu [1, s. 28]:

- ciągłe spełnianie oczekiwań klientów,
- osiągnięcie jakości przy niższych kosztach,
- osiągnięcie kompleksowej jakości przez uczestnictwo wszystkich pracowników.

Celem nowej koncepcji TQM jest rozmyślnie wskazanie na rolę zarządzania w samej definicji tego pojęcia. Włączenie zarządzania uniemożliwia kierownictwu uchylenie się od odpowiedzialności oraz nakazuje stworzenie systemu jakości, co staje się ich głównym zadaniem.

Koncepcję TQM cechuje pięć zasad [1, s. 30]: zaangażowanie kierownictwa (przywództwo), koncentracja na klientach i pracownikach, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenia (kaizen), powszechne uczestnictwo.

4. Zaangażowanie kierownictwa

Kultura organizacji nierozzerwalnie łączy się z zarządzaniem przedsiębiorstwem zależnym od stylów kierowania i od kierownictwa. Istotnym zadaniem każdego kierownika jest określenie zarysu celów jakości, polityki jakości i planów jakości – zgodnie z czterema stronami piramidy TQM. Ze względu na swe znaczenie cele jakości i polityka powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników w firmie. Ważne jest na przykład, by zgodnie z celami jakości zasadniczym celem firmy było zadowolenie zewnętrznych odbiorców i że można to osiągnąć tylko wówczas, gdy firma ma zdolność spełniania ich oczekiwań.

Audit jakości jest ważną częścią wizji TQM. Naczelne kierownictwo może uzyskać konieczny wgląd w problemy, jakie w trakcie realizacji planów jakości miała organizacja tylko poprzez aktywny udział w audicie jakości. Przez aktywne uczestnictwo w auditach naczelne kierownictwo wykazuje, że rozumie przesłania TQM, co jest zasadniczym warunkiem opracowania i realizowania nowych i pełnych treści planów jakości. Aktywne uczestnictwo naczelnego kierownictwa jest również publicznym okazaniem swego zaangażowania, co wywiera pozytywny wpływ na całą organizację, gdy projektuje się nowe plany. Przypomina to pracownikom, że nie wyrób, a klient ma priorytetowe znaczenie [1, s. 31].

W każdym przedsiębiorstwie obowiązują pewne zasady, są wytyczone normy zachowań i określony system wartości, umiejętność właściwego ich rozpoznania przez kierownictwo wiąże się ze skutecznością kierowania. Nośnikiem tych wartości i norm przestrzeganych zarówno przez kierownictwo, jak i podwładnych jest właśnie kultura przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownik posiada umiejętność aktywnego działania, to dobiera odpowiednie metody i techniki oddziaływania na podwładnych, przez co osiąga sprawnie zamierzone cele [5].

To kadra kierownicza odgrywa zasadniczą rolę w tworzeniu kultury organizacji, ponieważ sprawowanie władzy umożliwia upowszechnianie wartości wchodzących w skład strategii organizacji zwłaszcza w stosunkach kierownictwo–podwładni. Również zaangażowanie kierownictwa wpływa na tworzenie się norm i wartości pożądanых z punktu widzenia przyjętych wartości. Konsekwencja w stosowaniu określonego stylu kierowania wpływa na szybsze i szersze upowszechnienie się pożądaney kultury w przedsiębiorstwie. Najszybciej popularyzowane są zasady i normy kultury, gdy komunikowanie się pomiędzy stanowiskami kierowniczymi, a podwładnymi jest łatwe i przyjazne, takie stosunki sprzyjają tworzeniu lepszego rozpoznania sytuacji i atmosfery panującej wewnątrz organizacji [6].

Każdy kierownik powinien posiadać cechy osobowości niezbędne do prawidłowego i skutecznego kierowania ludźmi, ale oprócz nich można również wyróżnić cechy konieczne do tego, by mógł on oddziaływać na tworzenie pożądanej kultury w przedsiębiorstwie. Są to między innymi [7, s. 8]:

- umiejętność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo,
- zdolność do zmiany własnych stereotypów kulturowych,
- stabilność emocjonalna w sytuacjach, gdy podwładni demonstrują niezadowolony z powodu wprowadzanych zmian,
- umiejętność tworzenia klimatu zaangażowania w zespole, w tym chęci udziału w rozwiązywaniu problemów natury kulturowej,
- elastyczność we wprowadzaniu zmian w sferze kultury (nowe symbole, rytuały, wartości).

Tworzenie i wprowadzanie nowych wzorców zachowań i systemów wartości do przedsiębiorstw przebiega na dwóch płaszczyznach: psychologicznej i organizacyjnej. Od strony psychologicznej jest to proces, w którym pracownicy w obawie przed ukaraniem lub, przeciwnie, uzyskaniem oczekiwanej nagrody, przyjmują zachowania zgodne z wzorcami prezentowanymi przez ich kierowników. Ze strony organizacyjnej jest to tworzenie przez kadrę kierowniczą takich bodźców, których celem byłoby wzmocnienie tych zachowań i utwierdzenie podwładnych w przekonaniu, że te właśnie wzory zachowań są najbardziej pożądane do osiągnięcia sukcesu przez nich samych i przedsiębiorstwo, w którym pracują [9, s. 13].

5. Orientacja na klientów i na pracowników

Koncentrowanie się na klientach oraz ich wymaganiach i oczekiwaniach jest ważnym elementem składowym TQM. Nowością są w TQM dwie kwestie [1, s. 35]:

- w uzupełnieniu orientacji na zewnętrznych klientów – na spełnianie ich oczekiwań i wymagań – konieczne jest zwrócenie uwagi na relacje tak zwanych klientów wewnętrznych i ich dostawców,
- w celu uzyskania zadowolenia klientów nie wystarczy poprzestawać na spełnianiu oczekiwań samych klientów.

Zgodnie z pierwszą kwestią pracownicy uczestniczą w procesach firmy, a doskonalenie jakości przy coraz niższych kosztach można osiągnąć tylko wówczas, gdy organizacja ma dobrych, zaangażowanych i zadowolonych pracowników. Zanim można będzie zadowolić zewnętrznych klientów, trzeba najpierw usunąć pewne przeszkody, na jakie natrafiają klienci wewnętrzni (tj. pracownicy) i stworzyć im niezbędne warunki wytwarzania i dostarczania jakości. Jedną z takich przeszkód, które należy usunąć z organizacji, jest strach, a przykładem stworzenia odpowiednich warunków jest szkolenie i doskonalenie zawodowe. Czternaście

punktów Deminga opisuje najważniejsze przeszkody do wyeliminowania oraz warunki do wprowadzenia, by doskonalić jakość przy coraz niższych kosztach.

Jednocześnie doskonalenie powinno być ukierunkowane na procesy. Organizację należy traktować jako ciąg połączonych procesów, których częścią są pracownicy, toteż każde kierownictwo zainteresowane wzrostem jakości musi rozpocząć działalność w tym zakresie od przeglądu procesów organizacji, dlatego jeden z podstawowych elementów TQM określony jest jako „zaangażowanie kierownictwa”. Procesy są utrwalone i przebiegają na poziomie stanowisk roboczych. Doskonalić jakość można tylko w miarę występowania zdarzeń. Do wytwarzania i dostarczania jakości pracownicy muszą wiedzieć, czego zewnątrzni i wewnątrzni odbiorcy chcą lub oczekują od nich, dopiero dysponując takimi informacjami, będą w stanie rozpocząć usprawnianie procesów, co jest pierwszym krokiem organizacji w kierunku TQM.

Kwestię drugą sformułował prof. N. Kano z Uniwersytetu w Tokio. Na pojęcie jakości składa się pięć następujących typów jakości [1, s. 35]: jakość oczekiwana lub konieczna, jakość proporcjonalna, jakość wartości dodatkowej (zaskakująca lub czarująca), jakość neutralna, odwrotna jakość.

W celu dostarczenia jakości oczekiwanej organizacja musi wiedzieć, czego klient oczekuje. Dysponując taką wiedzą, organizacja musi postarać się spełnić te oczekiwania. Jest to tak oczywiste, że Japończycy nazywają taką jakość jakością konieczną.

Wielu klientom nie wystarcza jednak spełnienie ich oczekiwań. Nie tworzy to bowiem zadowolenia – usuwa tylko niezadowolenie. Do wytworzenia zadowolenia trzeba więcej. To „więcej” N. Kano nazywa jakością zaskakującą lub inaczej jakością „dodatkowej wartości”, gdyż oddaje to bardziej dokładnie fakt, że wytwórca dodał jedną lub kilka oczekiwanych cech do cech jego wyrobów lub usług i że te dodatkowe cechy dają klientowi zadowolenie. Można powiedzieć, że te dodatkowe cechy zaskakują klienta, sprawiają mu przyjemność, zadowolenie lub radość z produktu. Dlatego też N. Kano nazywa taką jakość „zaskakującą”.

Jakość proporcjonalna jest bardziej prosta. Jeśli wyrób lub usługa lub cecha wyrobu lub usługi spełniają pewien zaakceptowany fizyczny warunek, to niektórzy ludzie będą zadowoleni. Jeśli nie spełnia – klienci będą niezadowoleni. Należy jednak zauważyć, że to, co dla jednych klientów jest jakością proporcjonalną, przez innych może być traktowane jako jakość oczekiwana lub jako cecha wartości dodatkowej.

Na każdy wyrób lub usługę składa się pewna liczba cech jakości. Niektórzy klienci niekiedy wykazują obojętność, niezależnie od tego, czy jakaś cecha występuje czy nie występuje w produkcji. Taka cecha składa się na pojęcie jakości neutralnej.

Obecność niektórych cech w produkcji powoduje u klienta stan niezadowolenia. Klient może również być zadowolony, gdy stwierdzi nieobecność pewnej cechy. Z tego względu cechy te, według N. Kano, tworzą pojęcie jakości odwrotnej.

6. Koncentracja na faktach

Zanim będzie można rozpocząć konieczny proces poprawy poziomu zadowolenia klientów, należy zgromadzić wiedzę o doświadczeniach klientów związanych z produktami. Coraz więcej organizacji dochodzi więc do wniosku, że realizując wizję TQM musi przede wszystkim wprowadzić system ciągłych pomiarów, gromadzenia danych i prezentowania faktów dotyczących jakości. Można tu wymienić trzy główne rodzaje pomiarów [1, s. 39]:

- zadowolenie klientów zewnętrznych (CSJ – *Customer Satisfaction Index*),
- zadowolenie klientów wewnętrznych (ES – *Employee Satisfaction Index*),
- inne pomiary jakości wewnętrznych procesów organizacji, zwane zwykle punktami sprawdzania jakości (*checkpoints*) i punktami kontroli jakości.

Koncentracja na klientach oraz na pracownikach to podstawa TQM. Jest więc naturalne, że zadowolenie zarówno pracowników, jak i klientów zostało uwzględnione jako cele jakości. Ostatecznie wyniki firmy będą funkcją jej ogólnej reputacji w społeczeństwie.

Wielu specjalistów zarządzania wyraża się sceptycznie o konieczności pomiarów. Uważają je za zbędne, czasochłonne i biurokratyczne i wolą polegać na zasadzie Stinger [1, s. 40]: ST – mocne strony (*STrength*), IN – intuicja (*INtuition*), G – energia (*guts*), E – doświadczenie (*experience*), R – rozsądek (*reason*).

Jakkolwiek zasada Stinger jest przydatna każdemu menedżerowi, jednak biorąc pod uwagę złożoność i dynamizm współczesnych rynków, trzeba uzupełnić ją innymi zdolnościami niż te, które wystarczały w poprzedniej dekadzie. Ponadto pomiary są same w sobie zarówno wyzwaniem, jak i motywacją do osiągnięcia jakości.

7. Ciągłe doskonalenie

Konieczność ciągłego doskonalenia systemu jakości jest kolejnym, nieodzownym składnikiem TQM. Jakość jest to „wszystko, co można poprawić” [4]. Istnieje 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” [1, s. 46]. Wyższą jakość można i należy osiągać poprzez:

- poprawę wewnętrznej jakości,
- poprawę zewnętrznej jakości.

Głównym celem udoskonalenia wewnętrznej jakości jest „odchudzenie” wewnętrznych procesów, tj. zapobieganie wadom i problemom w wewnętrznych procesach, co prowadzi do obniżki kosztów. Poprawa zewnętrznej jakości jest ukierunkowana na zewnętrznego klienta w celu zwiększenia jego zadowolenia, a przez to pozyskania większego udziału w rynku i w ślad za tym większych przychodów.

Obydwa kierunki poprawy jakości są ściśle powiązane z pytaniami, jakie naczelne kierownictwo zadaje podczas corocznych auditów jakości. Pytania łącznie z odpowiedziami mają duże znaczenie nie tylko w powiązaniu z auditem. Stopniowo powinny się one stawać integralną częścią kultury jakości firmy wraz z pytaniami, jakie regularnie zadają pracownicy we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz z aktywnym uczestnictwem wszystkich pracowników przy udzielaniu odpowiedzi na nie w formie wniosków dotyczących poprawy jakości.

8. Powszechne uczestnictwo

Realizując wizję TQM, kierownictwo musi być przekonane, że pomoże ona zaangażować wszystkich pracowników. Kolejnym warunkiem jest zainwestowanie w szkolenie wszystkich pracowników, na wszystkich szczeblach, na tematy:

- identyfikacja wad i problemów,
- znajdowanie przyczyn wad i problemów,
- zapobieganie przypadkom powstawania wad lub problemów.

Najmniejszymi jednostkami organizacji jakości są stałe zespoły doskonalenia jakości. Mają one możliwość wyboru problemów, mają swobodę w wysuwaniu wniosków dotyczących rozwiązań problemów. Zadaniem zakładowej organizacji jakości jest zapewnienie, że zespoły pracują wydajnie i że otrzymują konieczne przeszkolenie między innymi w zakresie metod jakości takich, jak [1, s. 53]: burza mózgów, wykres przyczyn i skutków, wykres Pareto, wykresy podobieństwa, wykresy przebiegu procesu. Po otrzymaniu koniecznego przeszkolenia pracownicy mogą rozpocząć ćwiczenia. Najlepszą formą ćwiczeń jest stosowanie metod do rozwiązania problemów podjętych przez zespół.

9. Podsumowanie

Tworzenie kultury jakości wewnątrz organizacji jest coraz częściej traktowane jako jeden z najważniejszych warunków wprowadzenia TQM. TQM stanie się rdzeniem, wokół którego będzie rozwijać się kultura jakości. Wdrożenie

systemu zarządzania jakością i TQM wymaga opisanie istniejącej kultury. W celu wypełnienia przestrzeni pomiędzy starą kulturą a nowym jej poziomem trzeba stosować proces ciągłego doskonalenia jakości, aby uzyskać odpowiedni poziom zadowolenia klientów. To jaka organizacja wykreuje kulturę będzie decydowało o efektywności jej działania, o jakości dostarczanych przez nią produktów oraz o powodzeniu na rynku.

Literatura

- [1] Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] *Etyczne fundamenty gospodarowania*, red. A. Węgrzecki, AE w Krakowie, Kraków 1999.
- [3] Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [4] Imai M., *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*, Kaizen Institute, London 1986.
- [5] Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996.
- [6] Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, KiW, Warszawa 1977.
- [7] Kłos Z., *Kulturowe aspekty TQM*, „Problemy Jakości” 1999, nr 8.
- [8] *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Oficyna Literatów Rój, Warszawa 1994.
- [9] Łucewicz J., *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, „Przeгляд Organizacji” 1994, nr 12.
- [10] Znaniecki F., *Nauki o kulturze. Narodziny i rozwój*, PWN, Warszawa 1992.

TQM and the Organization Culture

The organization culture is one of the basic conditions for successful introduction of the quality management system and TQM. The organization culture can be defined as a standard of behaviour covering a set of definite norms, values, attitudes and principles of behaviour to which all the workers adhere. This culture is an integral part of a firm. The organization culture is related also to the management of a firm. An important task of a manager is to outline the quality goals, the quality policy and quality plans, in accordance with the principles of TQM. An organization with the quality culture based on TQM will effectively function in the market.