

prof. Tadeusz Wawak
Kierownik Katedry
Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

KULTURA ZARZĄDZANIA OPARTA NA JAKOŚCI

1. Wprowadzenie

Na stronach internetowych i łamach czasopism toczy się dyskusja dotycząca problemów rozwoju gospodarczego Polski w kontekście kryzysu, jaki przeżywa Unia Europejska oraz rozwijających się zagrożeń politycznych i militarnych występujących w Europie i w świecie. Wprawdzie od 1999 roku poziom Produktu Krajowego Brutto stale rośnie, ale w zróżnicowanym tempie. Tempo wzrostu gospodarczego rośnie w latach 2004-2006, następnie spada w latach 2007-2013, aby znów wzrastać w roku 2014-2016. Eksperti Akademii Leona Koźmińskiego głoszą, że grozi nam zachwianie równowagi społeczno-gospodarczej (już w 2017 roku). Podstawa takiej prognozy jest opracowany przez naukowców tej Akademii: Andrzeja Koźmińskiego, Adama Nogę, Krzysztofa Zagórskiego i Katarzynę Piotrowską Indeks Zrównoważonego Rozwoju Społeczno-Ekonomicznego (uwzględniającego 45 różnych powszechnie dostępnych rocznych wskaźników)¹.

Tempo wzrostu PKB nie jest najlepszym i jedynym wskaźnikiem pozwalającym na formułowanie prognoz rozwoju gospodarczego państwa. Znacznie lepiej funkcje tę pełni Produkt Narodowy Brutto na mieszkańca. Ponadto PKB może rosnąć kosztem społeczeństwa i być następstwem braku potrzebnych reform, które prowadziłyby do rozwoju innowacji i przedsiębiorczości. Zdaniem A. Koźmińskiego nie można dłużej czekać; stan gospodarki Polski (mierzony Indeks Zrównoważonego Rozwoju Społeczno-Ekonomicznego - IZRSE) może doprowadzić do tąpnięcia całego systemu społeczno-gospodarczego i zaprzepaszczenia olbrzymiego cywilizacyjnego dorobku ostatnich 25 lat. Dlatego też należy zminimalizować ryzyko kryzysowego przesilenia poprzez wprowadzenie skutecznych reform², czyli zmian na lepsze, które rzeczywiście przełamią bariery hamujące rozwój społeczno-ekonomiczny kraju.

Od 2008 roku (światowy kryzys finansowy) poziom IZRSE jest niższy od tempa wzrostu PKB i eksperci przewidują dalszy jego spadek w latach 2016-2017. Wręcz konieczna staje się poprawa jakości zarządzania gospodarką Polski zarówno w skali makro,

¹ M. Wasowski, Polsce grozi kryzys społeczno-gospodarczy w 2016-2017 roku, <http://businessinsider.com.pl/wiadomosci/kryzys-spooleczno-gospodarczy-wg-indeksu-zrownowazonego-rozwoju/68rpftrb>, odczyt 5.07.2015 r.

² Tamże, odczyt 5.07.2015 r.

jak mikro, czyli we wszystkich organizacjach działających w RP. Punktem wyjścia prowadzącym do jej poprawy jest rozwój kultury jakości. **Celem tego krótkiego opracowania jest zasygnalizowanie znaczenia rozwoju kultury zarządzania opartej na jakości we wszystkich organizacjach funkcjonujących w kraju.**

2. Kultura jakości

Priorytetem kompleksowego zarządzania przez jakość w każdej organizacji jest postawienie na pierwszym miejscu na kulturę jakości oraz podporządkowanie totalnej jakości bieżącej realizacji celów ilościowych i dochodowych. Umieszczenie w procesie decyzyjnym kultury jakości na piedestale wyraźnie wskazuje, że sedno realizacji zamierzeń organizacji funkcjonującej na zasadach TQM tkwi:

- w jakości pracy zarządzających, czyli jakości zarządzania gospodarką kraju i jakości zarządzania w poszczególnych organizacjach wchodzących w jej skład;
- w jakości pracy zarządzanych na wszystkich szczeblach gospodarki narodowej i we wszystkich organizacjach wchodzących w jej skład;
- w poziomie i jakości rozwoju osobowości, osobistej kultury i humanistycznych wartości zgodnych z ideami humanizmu i tolerancji, w duchu szacunku dla prawdy i sumiennej pracy, poszanowania praw i godności człowieka, patriotyzmu, demokracji, honoru oraz odpowiedzialności za losy Społeczeństwa i Ojczyzny wszystkich zatrudnionych w kraju, w tym zwłaszcza, parlamentarzystów, radnych, szeroko rozumianej administracji publicznej oraz pracowników wiedzy i służby zdrowia.

Kultura jakości w każdej organizacji jest stopniowo wypracowywana, kształtowana i rozwijana wraz z wdrażaniem i rozwijaniem zasad TQM.³ *„W trakcie opracowania systemu zarządzania jakością możliwe jest oddziaływanie wyłącznie na pierwszy poziom kultury organizacyjnej poprzez projektowanie nowej organizacji, metod pracy, określanie celów, procedur i instrukcji. Wpływ kultury organizacyjnej może się przejawiać, zatem w sposobie zaprojektowania procesów, struktury organizacyjnej, zadań i uprawnień pracowników. Na etapie wdrożenia podejmowane są próby oddziaływania również na drugi poziom przez szkolenia, informowanie, nadzór, pomoc w stosowaniu nowych metod. Kultura organizacyjna może uniemożliwić skuteczne wdrożenie systemu, jeżeli nie zostaną zaakceptowane i przyjęte*

³ T. Wawak, TQM a zarządzanie, [w:] „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwami – koncepcje przekrojowe”, materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, PRACE NAUKOWE nr 784 Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998 r., s. 202-222.

do stosowania przez pracowników zasady orientacji na klienta, stosowania i wykorzystywania analiz czy ciągłego doskonalenia. Wprawdzie procedury i instrukcje będą w takim przypadku stosowane, jednak trudno mówić o w pełni działającym systemie. Etap doskonalenia systemu, którego wdrożenie się powiodło mogą stanowić próby kształtowania zachowań pracowników. Skuteczność tych prób zależy od podatności kultury organizacyjnej na wprowadzanie zmian.”⁴

Kultura jakości jest bardzo silnie i nierozdzielnie związana jest z kulturą organizacji i kulturą zarządzania, które tworzą razem triadę „dobrej roboty”, czyli racjonalnego działania.

Uruchomiony w 1992 przez ówczesne Ministerstwo Przemysłu i Handlu Program Promocji Jakości (PPJ), kontynuując inicjatywy zapoczątkowane przez Konkurs Polskiej Nagrody Jakości działał na rzecz dostosowania polskiej gospodarki do realiów rynków zagranicznych w zakresie podporządkowywania systemów zarządzania w organizacjach do wymogów międzynarodowej konkurencji *”Za priorytet programu przyjęto upowszechnianie w organizacjach podejścia systemowego do jakości, zgodnego ze standardami międzynarodowymi, a także promowanie akredytacji i certyfikacji, czyli tworzenie w polskim biznesie kultury jakości.”⁵* Realizowany przez kilka lat PPJ, przy aktywnym współudziale autora, wywarł istotny wpływ na przebieg projakościowej restrukturyzacji zarządzania w przedsiębiorstwach i urzędach administracji samorządowej w Polsce. Najaktywniej program ten realizowany był w Małopolsce i Podkarpaciu.⁶ Podporządkowanie zarządzania w organizacji doskonaleniu jakości pracy wszystkich zatrudnionych i zapewnieniu wysokiej jakości produkowanych wyrobów wymogło wypracowanie w przedsiębiorstwach i urzędach administracji publicznej specyficznego typu kultury organizacyjnej o projakościowych cechach, które charakteryzuje i wyróżnia kultura jakości. Kultura jakości można zdefiniować, jako zbiór wartości, tradycji, procedur i przekonań zaakceptowanym przez zatrudnionych w organizacji, które w sumie razem tworzą środowisko sprzyjające osiągnięciu wysokiej jakości pracy i produktów i ciągle jej doskonalenie.

⁴ S. Wawak, Tworzenie kultury jakości, <https://wawak.pl/pl/content/tworzenie-kultury-jakosci> , odczyt 5.07.2016 r..

⁵ Program Promocji Jakości, https://pl.wikipedia.org/wiki/Program_Promocji_Jakości , odczyt 5.07.2016 r.

⁶ T. Wawak, Informacja o Programie Promocji Jakości Małopolskiej Rady Regionalnej, [w:] „Problemy Jakości”, nr. 11/97, s. 2-7.

Uzyskanie zamierzonego poziomu kultury jakości w organizacji wymaga pro jakościowej restrukturyzacji zarządzania w kierunku głębokiego zaangażowania zatrudnionych w proces doskonalenia funkcjonowania organizacji i partycypowania w jej zarządzaniu.⁷

3. Pojęcie kultury zarządzania opartej na jakości

Każda decyzja podjęta przez człowieka, zarówno w jego życiu prywatnym, jak i w pracy zawodowej rodzi skutki ekonomiczne. Mają one istotny wpływ na egzystencję, jakość życia i przyszłość poszczególnych ludzi, zatrudnionych w danej organizacji, społeczności lokalnych, obywateli danego państwa oraz całego społeczeństwa. *„Ludzie stale muszą decydować, jak zużytkować swój czas, energię i własność i w jaki sposób wydać pieniądze. Miliony takich decyzji zapada codziennie. I one właśnie określają charakter i rozmiary działalności ekonomicznej.”*⁸ Człowiek podejmuje działalność gospodarczą w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Dlatego też ogromna większość zatrudnionych podejmuje pracę w celu uzyskania dochodu pieniężnego, który jest im potrzebny do nabycia dóbr konsumpcyjnych. Nie oznacza to, że większość zatrudnionych jest chciwa, samolubna albo pozbawiona wyższych pobudek. *„Jest oczywiście możliwe, że człowiek wybierze tę pracę, do której ma większe zamiłowanie, nie tę, która jest lepiej płatna; jest także możliwe, że czasami kupiec z pobudek charytatywnych sprzeda coś taniej ubogiemu klientowi.”*⁹ Różnymi przesłankami kierują się osoby podejmujące decyzje. Każdy zarządzający, kieruje się swoimi celami i przyczynami, które skłaniają go do określonych decyzji w danym czasie i danym miejscu. Wszyscy jednak podejmują decyzje z myślą o osiągnięciu zamierzonych celów. Niestety, nie zawsze uzyskiwane efekty są zgodne z tymi przewidywanymi i oczekiwanymi? Powstaje w tym miejscu pytanie - dlaczego tak się dzieje, dlaczego podjęte decyzje nie prowadzi do osiągnięcia planowanego celu? Przyczyny tego stanu rzeczy możemy podzielić na całkowicie niezależne od podejmującego decyzje (np. klęska żywiołowa, zmiana norm prawnych) oraz przyczyny całkowicie lub częściowo zależne od decydenta. Tych przyczyn zależnych od organizacji jest bardzo dużo, ale do nich na pewno należą następujące:

- niespełnienie wymogu kardynalnego, głoszącego, że decyzja musi być świadomym aktem wyboru dokonany po starannym rozważeniu innych jej wariantów;

⁷ M. Gołębiowski, Elementy kultury jakości w organizacji, Uniwersytet Szczeciński, STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 38, t. 1, s. 38.

⁸ F. Benham, Economics, Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Wyd. Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa 1948, s. 16.

⁹ Tamże, s. 14.

- niedostrzeżenie faktu, że każda przedsięwzięta decyzja rodzi koszt alternatywny, którego zakres i poziom powinien być znany decydentowi, w momencie jej podejmowania;
- pomijanie przez osoby podejmujące decyzje faktu, że dokonywany wybór zawsze przebiega w warunkach ograniczeń jednego lub więcej czynników wytwórczych;
- brak ekonomicznego podejścia do podejmowanych decyzji, które wymaga uprzedniego przeprowadzenia rachunku ekonomicznego i wyboru realnego wariantu optymalnego decyzji;
- krótkowzroczność towarzysząca podjęciu decyzji, niedostrzeżenie i pomijanie jej długookresowych skutków;
- nie branie pod uwagę w momencie podejmowania decyzji potrzeb zapewnienia zrównoważonego i trwałego rozwoju organizacji;
- lekceważenie w procesie decyzyjnym interesu pracowników przejawiającego się w poczuciu spełnienia zawodowego i osobistego oraz zadowolenia z pracy, które prowadzą do samorealizacji poprzez pracę zatrudnionych, zarówno zarządzanych, jak i zarządzających;
- niedocenywanie przez zarządzających, w relacjach z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, potrzeby prowadzenia polityki skoncentrowanej na jakości relacji, w których osoba ludzka jest darzona największym szacunkiem;
- niewystarczająca staranność zarządzanych i zarządzających w terminowym, efektywnym i skutecznym wykonaniu decyzji;
- niepodporządkowanie podejmowanych wszystkich decyzji w organizacji i życiu osobistym jakości i utrzymywanie w realizowanym procesie decyzyjnym kultu ilości;
- braki w niezbędnej wiedzy lub umiejętności albo kompetencji (w tym zarządczych) podejmujących decyzje dotyczących organizacji;
- unikanie podejmowania decyzji oraz związanej z nią odpowiedzialności i brakiem chęci ich realizacji; przerzucanie podjęcia decyzji na innych (osobę lub grupę osób); odwlekanie podjęcia decyzji w czasie, itp.

Wystąpienie powyższych przyczyn świadczy o podporządkowaniu zarządzania w organizacji kultowi byle jakości. Dlatego też nie zostaną poprawnie zrealizowane zamierzenia, których te wadliwe decyzje dotyczą. Stopień ich realizacji, wygenerowany przez podejmujących decyzje, jest następstwem występującej w organizacji lub życiu prywatnym decydenta danego poziomu kultury zarządzania. Ma to oczywiście wpływ na osiągnięte wyniki. Zdaniem D.J. Sandersa *„Kultura biznesowa dominująca w obecnych czasach oparta jest na*

błędnych założeniach. Potrzebna jest radykalna transformacja modelu zarządzania i naszego postrzegania prawdziwego celu pracy. Dokonanie tej zmiany wymaga wielkiej odwagi i przekonania o konieczności jej wprowadzenia. Model, do jakiego powinniśmy dążyć, już istnieje i przez wiele organizacji został wypróbowany. Chodzi o przekonanie, że źródłem długotrwałego sukcesu firmy jest jej kultura zarządzania”¹⁰. Wówczas pracownicy czują się spełnieni zawodowo i osobiście a organizacja odnajduje prawdziwy sens swego funkcjonowania. Efektem tej kultury są: rozwój, poprawa rentowności i odpowiedzialność społeczna. W takiej organizacji ludzie czują się ważniejsi niż zyski a służenie innym odgrywa większą rolę niż sprawozdania. „Kompetencje i wiedza pracowników same w sobie nie umożliwiają pełnego rozwoju organizacji. Osoby kierujące firmami rozwijającymi się w sposób zrównoważony prowadzą politykę skoncentrowaną na jakości obsługi, w której osoba ludzka jest darzona najwyższym szacunkiem. Firmy te poszukują okazji do pozytywnego oddziaływania na wszystkie strony zaangażowane w ich działalność.¹¹ Sprzyja temu rozwijana i pielęgnowana kultura zarządzania nastawiona na człowieka, oparta na jego zaangażowaniu i jakości pracy zarządzanych i zarządzających oraz jakości produkowanych wyrobów i świadczonych przez organizację usług.

Bardzo ważne miejsce w organizacji zajmuje ogół wzorców i systemów wartości, które stanowią bardzo ważny stymulator zachowania pracowników organizacji i pomagają, na co dzień właściwie się zachować zatrudnionym, zarówno zarządzającym, jak i zarządzanym. Potrzebne jest organizacji dążącej do sukcesu rynkowego oraz rozwoju wypracowanie, stosowanie i rozwijanie **kultury zarządzania opartej na jakości, która podporządkowuje w całości zarządzanie w organizacji i jej funkcjonowanie Jakości Totalnej (Total Quality)**. Wówczas kultura zarządzania oznaczać będzie podporządkowanie swojego zachowania i postępowania zarządzających i zarządzanych wzorcom, normom i systemom wartości zawartych w zasadach Total Quality management (TQM), powszechnie znanej filozofii zarządzania, podporządkowującej każdą podejmowaną w organizacji decyzję doskonaleniu jakości: pracy zarządzających i zarządzanych, procesów, wyrobów i usług w organizacji oraz jakości życia wszystkich jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Kult jakości jest gwarancją sukcesów rozwijającej się organizacji i związanych z nią ludzi dążących do doskonałości.

4. TQM – kultura zarządzania oparta na jakości

¹⁰ D.J. Sanders, Kultura zarządzania oparta na zaangażowaniu, Wyd. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013, s. 26.

¹¹ Tamże, s. 27.

Celem zarządzania jest wydobycie z każdego pracownika przedsiębiorstwa i rozwinięcie jego naturalnej potrzeby doskonalenia siebie w tym, co i jak wykonuje. Manager musi dotrzeć do głębi psychiki podwładnych i dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu pro jakościowej świadomości załogi oraz wykorzystania rezerw tkwiących w psychice człowieka do poprawy jego jakości pracy. Realizację tych zadań zapewni wdrożenie zasad Total Quality Management TQM to współczesna koncepcja filozoficznego postrzegania roli zarządzania w tworzeniu produktów zaspokajające oczekiwania klientów. Wywodzi się z pogłębionej analizy roli gospodarowania i pracy w rozwoju ludzkości.¹²

Celem gospodarowania od wszechczasów jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, czyli: właścicieli i pracowników oraz użytkowników i konsumentów, w warunkach ograniczonego występowania dóbr (surowców). Realizacja wytyczonych celów wymaga wyboru, czyli świadomego podejmowania decyzji, którym towarzyszy zawsze koszt alternatywny¹³. Tworzenie dóbr wymaga organizacji pracy i zarządzania produkcją w taki sposób, aby użycie czynników produkcji zostało podporządkowane wytworzeniu produktów zaspokajających potrzeby odbiorców, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Zarządzanie musi być podporządkowane jakości, która stała się centralnym problemem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

TQM zwraca szczególną uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy i produktów, właściwie motywowanych pracowników. Kluczem do sukcesu jest zazębianie się strategicznych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zapewnieniu jakości. Człowiek jest tu centralnym punktem – podmiotem procesu produkcji Duch pracy zespołowej jest wymogiem, albowiem praca tego rodzaju umożliwia osiągnięcie lepszych wyników niż miałyby to miejsce gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę.¹⁴ TQM jest w najwyższym stopniu nastawiony przyjaźnie do pracy, zwiększa udział pracy w kluczowych decyzjach operacyjnych i umożliwia pracownikom udział w kierowaniu swoimi wewnętrznymi procesami pracy. Właściwe wyszkolenie robotników i pozwolenie im na partycypowanie w zarządzaniu firmą poprzez zarządzanie własną pracą, zdaniem W.E. Deminga pozwala na ograniczenie nieefektywnej pracy, inspiruje i pociąga za sobą zmniejszenie kosztów. TQM umożliwia pracownikom samodzielne wykorzenienie marnotrawstwa przez skupienie się na obniżeniu kosztów jakości.

¹² T. Wawak, Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1995, s. 23-24.

¹³ W.F. Samnelson, S.G. Marks, Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998, s. 269-270.

¹⁴ K. Sloan, TQM a kształcenie MBA, powielony referat z seminar. „Administracja Publiczna”, UJ, Kraków, 1993.

Śledzenie tych kosztów, aż do ich źródeł pokazuje punkty – miejsca, gdzie należy podjąć stosowne działania zmniejszające ich poziom całkowity. Dlatego też TQM pozwala pracownikom wymyślić ekonomiczne i techniczne środki zaradcze. Controlling kosztów jakości oraz porównanie korzyści z kosztami pozwala na ocenę skuteczności stosowania TQM w przedsiębiorstwie.¹⁵

Wdrożenie zasad TQM umożliwia ciągłe doskonalenie jakości pracy i tą drogą zapewnia wzrost jakości produktów i elastyczne ich dostosowanie do potrzeb rynku w wyznaczonym czasie.

5. Podsumowanie

Rozwój kultury jakości opartej na jakości we wszystkich organizacjach w danym państwie jest gwarantem doskonalenia jakości pracy zarządzających i zarządzanych, co generuje poprawę jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług w kraju. Konsekwencją tego procesu doskonalenia będzie przekładało się na wzrost jakości życia odczuwanej zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych. Nie pozostanie to bez korzystnego wpływu na rozwój ich przedsiębiorczość, kreatywność oraz jakości pracy, która jest kołem zamachowym rozwoju wszystkich organizacji i całej gospodarki. Ogromna w tym rola kultury zarządzania oraz wiedzy, umiejętności i kompetencji zarządzających i zarządzanych w organizacjach funkcjonujących w skali mikro i oraz w skali całego państwa.

Przypisy

- Benham F., Economics, Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Wyd. Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa 1948 r.
- Gołębiowski M., Elementy kultury jakości w organizacji, Uniwersytet Szczeciński, STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 38, t. 1, s. 38.
- Program Promocji Jakości, https://pl.wikipedia.org/wiki/Program_Promocji_Jakości
- Samnelson W.F., Marks S.G., Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998.
- Sanders D.J., Kultura zarządzania oparta na zaangażowaniu, Wyd. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013.
- Sloan K., TQM a kształcenie MBA, powielony referat z seminarium nt.: „Administracja Publiczna” UJ, Kraków 1993.
- Wasowski M., Polsce grozi kryzys społeczno-gospodarczy w 2016-2017 roku, <http://businessinsider.com.pl/wiadomosci/kryzys-spoeczno-gospodarczy-wg-indeksu-zrownowazonego-rozwoju/68rpfrb>
- Wawak S., Tworzenie kultury jakości, <https://wawak.pl/pl/content/tworzenie-kultury-jakosci>
- Wawak T., Informacja o Programie Promocji Jakości Małopolskiej Rady Regionalnej, [w:] „Problemy Jakości”, nr. 11/97.
- Wawak T., TQM a zarządzanie, [w:] „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwami – koncepcje przekrojowe”, materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, PRACE NAUKOWE nr 784 Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Wawak T., Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1995.

¹⁵ T. Wawak, Zarządzanie przez jakość, cyt. wyd., s. 25-26.

