

TQM - MIĘKKA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA

1. Definicja TQM

Pojęcie „Total Quality Management” najczęściej tłumaczy się z angielskiego na język polski, jako „Kompleksowe zarządzanie przez jakość”. W literaturze polskiej i zagranicznej coraz częściej przyjmuje się angielską wersję językową tego pojęcia lub jej skrót - **TQM**¹. Total Quality Management jest filozoficzną koncepcją zarządzania, która przyporządkowuje podjęcie decyzji ciągłemu wzrostowi jakości pracy i produktu. Pojęcie TQM nie jest opisanym, zadekretowanym systemem zarządzania. **Total Quality Management nie jest jakąś inną, specjalną, dodatkową działalnością, to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i tą drogą osiągnięcia ciągłej poprawy jakości wyrobów i świadczonych usług.** TQM dąży do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość jest przeciwieństwem i zaprzeczeniem totalnego zarządzania przez ilość – filozofii zarządzania, która podporządkowuje podejmowanie decyzji ciągłemu wzrostowi ilości pracy i produktu.

Wśród różnych definicji na czoło wybija się określenie pojęcia Total Quality Management w normie PN-ISO 8402:1996: „**Kompleksowe zarządzanie przez jakość to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa**”². Przez „sposób zarządzania” należy tu rozumieć współczesną koncepcję filozoficznego postrzegania roli zarządzania w tworzeniu produktów zaspokajających oczekiwania klientów. Wywodzi się ona z pogłębionej analizy roli gospodarowania i pracy w rozwoju ludzkości. Celem gospodarowania od wszech czasów jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, czyli właścicieli i pracowników oraz konsumentów i użytkowników w warunkach ograniczonego występowania dóbr (surowców). Realizacja wytwarzanych celów wymaga wyboru, czyli świadomego podejmowania decyzji,

1 T. Olejnik., R. Wieczorek, Kontrola i sterowanie jakością, PWN Warszawa – Poznań 1982 oraz E. Kindlarski, *Jakość · wyrobów*, PWN, Warszawa 1988.

2 PN-ISO 8402:1996, *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia*. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1996.

którym towarzyszy koszt alternatywny. Zarządzanie musi być podporządkowane jakości, która stała się centralnym punktem współczesnego zarządzania organizacjami produkcyjnymi i usługowymi. TQM, najkrócej mówiąc, polega na podporządkowaniu każdej decyzji osiągnięciu optymalnej jakości, czyli takiej, na jaką oczekuje klient zewnętrzny organizacji.

Z analizy celów, wskazówek i zasad TQM wynika, że³:

- Osoby pełniące funkcje kierownicze powinny osobiście, stale i konsekwentnie oraz w sposób widoczny dążyć do osiągnięcia długofalowych korzyści organizacji.
- Brak wytrwałości w działaniu paraliżuje i zagraża realizacji zasad nowoczesnego systemu zarządzania a nacisk na szybki zysk niszczy wytrwałość w osiągnięciu celu.
- Od zarządzających wymaga się czegoś znacznie więcej niż rozliczanie zarządzanych z przydzielanych zadań ilościowych.
- Od naczelnego kierownictwa organizacji żąda się ciągłych innowacji i udoskonaleń oraz postrzegania długoterminowych jej celów. Od zarządzających wymaga się umiejętności rozpoznawania rzeczywistych problemów i ich rozwiązywania.
- Kierujący organizacją powinien dążyć do stałej poprawy jakości zarządzania i panować nad systemem jakości udoskonalając go z pomocą zatrudnionych.
- Właściwe wyszkolenie zatrudnionych i zgoda na ich partycypowanie w zarządzaniu organizacją poprzez zarządzanie własną pracą, powoduje wzrost jakości pracy i produktów, pozwala na ograniczenie nieefektywnej pracy inspekcji i pociąga za sobą zmniejszenie kosztów wytworzenia.
- Należy wdrażać idee pracy bezusterkowej i hasła „zrób to od razu jak trzeba” i tą drogą zmniejszać koszty nieodpowiedniej jakości. Pracownicy powinni brać udział w inspekcji zarówno procesów, jak ich efektów. Należy pamiętać o tym, że 70% przyczyn błędów (wad i niezgodności) jest skutkiem wad systemu zarządzania i nadzoru w organizacjach, a pozostałe 30% skutków nieodpowiedniej jakości pracy obciąża bezpośrednio pracownika.
- Metody TQM muszą stosować wszyscy zatrudnieni w poszczególnych komórkach organizacji pracownicy oraz powinni traktować się nawzajem jak klientów (wewnętrznych) i dążyć do zaspokojenia ich potrzeb.

R. W. Griffin uważa, że TQM „to rzeczywisty i znaczący wysiłek organizacji na rzecz zmiany całego jej podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, tak, aby uczynić jakość

³ M. Ebenfelt, O. Wååk, *LCC Application in Sweden*. 30th Conference of the EOQC, Stockholm 1986; E. Kindlarski *Zarządzanie przez jakość. TQM w Polskich przedsiębiorstwach*. Materiały II Sympozjum Klubu PF ISO 9000, Szczyrk 1994.

najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach organizacji”⁴. Jego zdaniem, w skład tak rozumianego podejścia TQM, wchodzi między innymi:⁵

- strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa, które jest punktem wyjścia TQM;
- Zaangażowanie pracowników, bez których niemożliwa jest poprawa, jakości pracy osób działających w zespołach;
- metody organizacji i produkcji, które stwarzają lepsze warunki poprawy jakości;
- strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz zmiany całego podejścia do projakościowego prowadzenia działalności gospodarczej organizacji.

Zdaniem W. Kowalczewskiego „filozofię zarządzania można określić, jako refleksje nad ogólnym sensem, istotą i rozwojem nauki i zarządzania [...]. Poszczególne nauki wyodrębniły się z filozofii i mają podstawy filozoficzne. Także najważniejsza dyscyplina nauki, jaką jest nauka o zarządzaniu, posiada swoje podstawy filozoficzne”⁶. Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem. Zarządzanie w kolejnych okresach rozwoju gospodarki w Europie i świecie także wiąże się z konkretnymi poglądami filozoficznymi, w tym w zakresie zarządzania jakością – Total Quality Management.

TQM, jak pisze K. Lisiecka, jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. „U podłoża tej filozofii leży kultura organizacyjna, czyli system idei, norm i wartości podzielanych przez pracowników przedsiębiorstwa, ściśle powiązana z kulturą techniczną”⁷. Wdrażanie TQM w organizacjach sprowadza się do stosowania zasad projakościowych strategii i systemów, metod i technik miękkiego zarządzania zarządzania w celu ciągłego doskonalenia efektów pracy ludzkiej.

Zdaniem S. Tkaczyka: „Doskonalenie jakości funkcji zarządczych organizacji zarządzanej w oparciu o kryterium jakości winno być odzwierciedlone we wzroście efektywności jej zarządzania”⁸. Dlatego też w Europejskiej Nagrodzie Jakości postęp we wdrażaniu TQM ocenia się przez prymat wykorzystania potencjału oraz poziomu efektów zarządzania uzyskanych przez: klientów, pracowników, otoczenie oraz organizacje – efekt końcowy dla właścicieli. „Jakość jest obecnie centralnym problemem zarządzania przedsiębiorstwem. Wysoka jakość staje się dzisiaj

4 R.W. Riffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

5 Tamże.

6 W. Kowalczewski W., *Przesłanki filozofii zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 55.

7 K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 185.

8 S. Tkaczyk, *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 174.

strategią konkurencji i podstawowym elementem promocji przedsiębiorstwa”⁹. Konieczność podporządkowania każdej podejmowanej decyzji w organizacji stała się niezmiernie ważnym paradygmatem miękkich metod zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Cechy TQM

Kluczem do sukcesu jest zazębianie się strategicznych, organizacyjnych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zabezpieczeniu jakości. Człowiek jest centralnym punktem. Duch pracy zespołowej jest tu wymogiem zapewnienie ciągłej poprawy jakości dziś i w przyszłości.

Do najważniejszych cech i zasad TQM zaliczyć należy następujące¹⁰:

- Stosując TQM pracownik nie wykonuje dodatkowej pracy, tylko tę, którą w danym momencie świadczy, przy czym podporządkowuje ją zasadzie ciągłego jej doskonalenia w dążeniu do znakomitości.
- Pracownik nie działa w pojedynkę, ale w zespole; TQM, bowiem opiera się na pracy zespołowej, kierowanej przez przywódcę, za którym podążają zaangażowani pozostali członkowie zespołu, realizując pod jego kierunkiem koncepcje doskonalenia jakości pracy. Praca zespołowa dzięki możliwości wspólnego dyskusowania, konsultowania w trakcie realizacji kolejnych problemów – zadań – umożliwia osiągnięcie lepszych wyników niż miałyby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę.
- TQM zwraca szczególną uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług. W odpowiedzi właściwie od strony ekonomicznej motywowanych pracowników, czyli o wynagradzaniu akceptowanym przez zatrudnionych.
- TQM opiera się na wykorzystaniu rezerw tkwiących w psychice człowieka do poprawy jakości pracy. Oznacza wykorzystanie bodźców pozaekonomicznych (oczywiście nie fizycznych) skłaniających pracowników do ciągłego doskonalenia swojej pracy i samorealizacji poprzez pracę.
- Kluczem do sukcesu w organizacjach stosujących zasady TQM jest zazębianie się strategicznych, organizacyjnych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zapewnianiu optymalnego poziomu jakości świadczonych usług i produkowanych wyrobów.
- Centralne miejsce w TQM zajmuje człowiek, a duch pracy zespołowej jest tu wymogiem.

⁹ W. Kowalczewski, *Przesłanki filozofii zarządzania*, tamże, s. 61.

¹⁰ T. Wawak, *Jakość zarządzania w administracji samorządowej*, [w:] "Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy", praca zbiorowa pod red T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTZZ, Kraków 2008, s. 215.

Organizacja, która zamierza działać zgodnie z filozofią TQM powinna umieć połączyć w jedną całość:¹¹

- stosowane procedury, technologie, metody produkcji i świadczenia usług,
- używane narzędzia, środki i techniki informacyjne,
- kapitał intelektualny wnoszony przez zatrudnionych, odpowiednio wykształconych, przeszkolonych i doświadczonych praktycznie,
- system motywacyjny przekonywujący i skłaniający do zaangażowania pracowników w sprawy ciągłego doskonalenia jakości swej pracy,
- wypracowaną strategię, wyznaczone cele i plany działania organizacji, pracowników działających w zespole na zasadach TQM.

3. Wdrażanie TQM

Wdrażanie TQM to proces ciągłego doskonalenie zasad zarządzania TQM przez zespół współpracowników, składający się z zarządzających i zarządzanych, którzy dążą do znakomitości efektów swojej pracy, doskonaląc przede wszystkim zarządzanie samych sobą, a następnie podwładnymi. Większość organizacji amerykańskich stosujących zasady TQM postępuje zgodnie z tzw. ośmioma krokami prowadzącymi do ciągłego doskonalenia jakości¹²:

- zaangażuj naczelną kierownictwo w TQM;
- przygotuj strategiczne planowanie doskonalenia jakości;
- zorganizuj ciągłe doskonalenie jakości;
- wyszkol pracowników w rygorystycznym rozwiązywaniu problemów;
- zapewnij dostęp do TQM-owskich narzędzi kontrolowania ciągłego doskonalenia;
- stwórz odpowiedni system mierników do kontrolowania ciągłego doskonalenia;
- rozbuduj podstawy mierników satysfakcji klienta;
- usuń kulturowe bariery dla doskonalenia jakości.¹³

Kolejność tych kroków nie jest przypadkowa, a ich realizacja jest procesem, który nie ma końca. Na szczególną uwagę zasługuje tu postawienie na pierwszym miejscu roli naczelnego kierownictwa organizacji (*top management*) i uzależnienie przebiegu wdrożenia zasad TQM w

¹¹ T. Wawak, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 1995, s. 26.

¹² K Sloan., *TQM a kształcenie MBA*, [w:] materiały Konferencji Naukowej, „Administracja publiczna”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1993.

¹³ Z. Martyniak, *Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 363.

organizacji od stopnia zaangażowania tego kierownictwa w realizację tej koncepcji filozofii zarządzania. Do zadań kierownictwa każdej organizacji należy:¹⁴

- zachęcanie wszystkich pracowników do traktowania TQM poważnie, jako filozofii i sposobu działania dominującego w organizacji;
- włączenie zasobów organizacyjnych (kapitału pieniężnego, pracowników, środków produkcji, systemów i programów informatycznych) do pełnego i powszechnego stosowania zasad TQM w organizacji;
- inicjowanie trudnego, pracochłonnego procesu niezbędnych zmian kulturowych w firmie i rozpoczęcie przekształceń projakościowych od siebie;
- zapewnienie najlepszej skuteczności i efektywności wdrażania zasad TQM w organizacji we współpracy z interesariuszami.

W teorii zarządzania rozwijane są przez dwa zasadnicze odmienne powiązane ze sobą dyskursy¹⁵:

- „Myśl zarządcza obejmuje ogół metod i technik wypracowanych na potrzeby poszczególnych funkcji zarządzania, a więc planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania”.
- „Myśl menedżerska to ogół refleksji inspirowanych doświadczeniem kierowników, ich uczuciami, ich sukcesami i niepowodzeniami”.

Myśl zarządcza i menedżerska kształtując jakość zarządzania, która opiera się na naukowym zarządzaniu i sztuce zarządzania. Zdaniem Z. Martyniaka „Domenami tej drugiej są cele i decyzje. Ustalenie celów i podejmowanie decyzji, mimo istnienia wielu metod i technik wspomagających, ciągle stanowi w większej mierze dziedzinę sztuki, niż nauki”¹⁶. Praktyka dowodzi, że tę sztukę trzeba oprzeć na dobrych podstawach wiedzy o zarządzaniu a następnie jej zasób ciągle rozwijać i aktualizować. Mając to na względzie można wysunąć tezę, że jakość zarządzania uprawianego przez konkretnego menedżera jest konsekwencją jego:

- wiedzy, jaką posiada, pełniąc określone funkcje kierownicze;
- predyspozycji osobistych, w tym intuicji zarządczej, niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji.

Decyzje projakościowe ściśle wiążą się z poziomem wiedzy organizacji, a więc wiedzą wszystkich pracowników, którzy tworzą jej kapitał intelektualny. Dla rozwoju jakości zarządzania konieczne jest, aby wszyscy pracownicy wzbogacali swoją wiedzę, a następnie udostępniali ją organizacji.

¹⁴ T. Wawak, *Zarządzanie jakością*, cyt. wyd., s. 27.

¹⁵ Martyniak Z., *Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 363.

¹⁶ Tamże, s. 363-364.

Nosicielem inteligencji jest całe przedsiębiorstwo, ale aby z niej mogło skorzystać konieczne jest przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną i jej upowszechnianie w organizacji oraz uczenie się firmy poprzez podnoszenie jej kultury¹⁷.

Stosowanie zasad TQM w organizacji w znakomity sposób przyspiesza proces uczenia się i korzystania z wiedzy pracowników w organizacji. Praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, przywództwo, miękki styl zarządzania zespołem, stosowanie miękkich metod zarządzania zasobami ludzkimi, podejście procesowe w zarządzaniu i pozostałe zasady TQM pozwalają organizacji na szybkie osiągnięcie efektów organizacji inteligentnej, wykorzystującej wiedzę w postaci cennych jakościowych innowacji. Nie trzeba nikogo przekonywać, że „innowacja to najważniejsza siła napędowa rozwoju organizacji, nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie”.¹⁸ U podstaw skutecznego rozwijania innowacji leży stosowanie filozofii koncepcji zarządzania Total Quality Management, którą możemy także zaliczyć do klasycznych i miękkich koncepcji zarządzania.

Literatura

- Ebenfelt M., Wååk O., LCC Application in Sweden. 30th Conference of the EOQC, Stockholm 1986;
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Systemy zarządzania wiedzą - nowy paradygmat czy wyzwanie, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut „ORGMAZ”, Warszawa 1992.
- Hejduk I.K., W drodze do przyszłości, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego. Praca zbiorowa poświęcona 50-leciu pracy naukowej prof. dr inż. W.M. Grudzewskiego, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003.
- Kindlarski E., Jakość wyrobów, PWN, Warszawa 1988.
- Kindlarski E., Zarządzanie przez jakość. TQM w Polskich przedsiębiorstwach. Materiały II Sympozjum Klubu PF ISO 9000, Szczyrk 1994.
- Kowalczewski W., Przesłanki filozofii zarządzania, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość, praca zbiorowa pod red. nauk. Ireny K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004.
- Lisiecka K., Kreowanie jakości, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
- Martyniak Z., Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.

17 I.K. Hejduk, *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego. Praca zbiorowa poświęcona 50-leciu pracy naukowej prof. dr inż. W.M. Grudzewskiego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003, s. 56-59.

18 W.M. Grudzewski., I.K. Hejduk., *Systemy zarządzania wiedzą - nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004, s. 17.

- Olejnik T., Wieczorek R., Kontrola i sterownie jakością, PWN Warszawa – Poznań 1982.
- PN-ISO 8402:1996, Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1996.
- Sloan K., TQM a kształcenie MBA.[w:] materiały Konferencji Naukowej „Administracja publiczna”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1993.
- Tkaczyk S., Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004.
- Wawak T., Jakość zarządzania w administracji samorządowej, [w:] "Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy", praca zbiorowa pod red T. Sikory, Wydawnic. Naukowe PTZZ, Kraków 2008.
- Wawak T., Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński. Kraków 1995.