

Prof. WSA dr hab. Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński – Kraków

Wyższa Szkoła Administracji – Bielsko Biała

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI A CIĄGŁA POPRAWA JAKOŚCI W ZMIENIAJĄCYM SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWIE

*Wszystko na świecie jest zmienne,
płynne i nietrwale –
“PANTA RHEI” – Heraklit*

Streszczenie

Wszystko na świecie jest zmienne, płynne i nietrwale. Musimy więc nauczyć się zarządzać zmianami w przedsiębiorstwie, aby jak najlepiej zaspokoić, stale rosnące potrzeby otoczenia. Ciągła poprawa jakości produktów realizuje zarówno ambicje jak i potrzeby człowieka. Wdrażanie zasad Total Quality Management sprzyja, poprzez poprawę jakości pracy i zarządzania, nieustannemu doskonaleniu produktów i rozwojowi zmieniającego się przedsiębiorstwa. TQM dobrze przygotowuje kierownictwo i załogę do efektywnego przeprowadzenia zmian ciągłych i skokowych i pozwala na szybkie dostosowanie przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Znacząca rozbieżność między potrzebami biorecy a możliwościami jakościowymi dawcy (jakość: zarządzania, pracy, produktów) rodzi potrzebę czasowego zastąpienia ciągłego doskonalenia zarządzania zmianą radykalną, np. reengineeringu wybranych procesów. Zmiany w jakości zarządzania następują cyklicznie, nierytmicznie i mieszczą się w przyjętym tunelu zmian. Poziom zmian cyklu możemy mierzyć wskaźnikiem, będącym relacją jego głębokości do długości.

1. Dynamiczny charakter jakości

Nie wnikając głębiej w sens i istotę życia człowieka, zauważyć trzeba, że dąży on zawsze do zaspokojenia swych zróżnicowanych potrzeb. Jego natura powoduje, że w miarę spełnienia jednych, pojawiają się nowe. Człowiek nigdy nie będzie w stanie zaspokoić wszystkich swych potrzeb, są motorem jego działania, zajmują mu czas i wyznaczają kolejne cele do realizacji.

Czas nie ma początku ani końca, ale dla konkretnego człowieka jest on ograniczony, dlatego też tak ważna jest jakość życia, bez względu na to jak długo będzie trwać. Ciągłe dążenie do wyższej jakości życia jest naturalną cechą człowieka a kryteria jej oceny mają charakter subiektywny. Jej wzrost zależy przede wszystkim od dostępności do dóbr i usług zaspokajających potrzeby konkretnego człowieka oraz ich jakości.

Ciągła poprawa jakości produktów realizuje ambicje człowieka, który z natury chce doskonalić siebie w tym co robi. Nie zawsze wystarcza mu wytrwałości w podnoszeniu jakości swej pracy. Czasami te naturalne dążenia człowieka są blokowane, hamowane lub wypaczone przez niekorzystny zbieg okoliczności i inne przyczyny rodzące kryzys pracy i życia.

Naturę człowieka, jak wskazuje rys. 1, charakteryzuje z jednej strony – dążenie do doskonalenia siebie w tym co i jak robi, czyli do poprawy jakości pracy i życia, a z drugiej – ewolucja potrzeb, dla zaspokojenia których konieczna jest ciągła poprawa jakości produktów. Potrzeby są tu motorem działania a zdolność do doskonalenia czynnikiem pro jakościowym. Równoległe może pojawić się kryzys pracy i tzw. niekorzystny zbieg okoliczności, które oddziałują negatywnie na jakość pracy.

Poprawa jakości życia sprzyja doskonaleniu człowieka oraz pozytywnie wpływa na jakość pracy. Natomiast pogorszenie jakości życia zachęca do obniżenia jakości pracy (Rys. 1).

Potrzeby człowieka są nieograniczone, rosną i zmieniają się. Nie ma granic dla ludzkich potrzeb i nowych sposobów ich zaspokojenia. Równocześnie podaż czynników wytwórczych jest ograniczona i sprawia, że produkcja nie może rosnąć równie szybko jak potrzeby¹. Poziom zaspokojenia potrzeb zależy więc od jakości i produktywności pracy. Dla realizacji tych celów zarząd przedsiębiorstwa musi wybrać system i metody zarządzania. Swe działania musi podporządkować jakości czyli zdecydować się na wdrożenie zasad TQM (Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość). Rozpoczyna od analizy rynku i gruntownego zbadania potrzeb obecnych i przyszłych klientów. Na bazie zebranych informacji projektanci opracowują kolejno: założenie, program wymagań, projekt produktu o określonej jakości typu (projektowanej). Po akceptacji, zarząd przedsiębiorstwa podejmuje decyzje o uruchomieniu produkcji i jej dystrybucji oraz o prowadzeniu badań jakości wykonania w trakcie

użytkowania produktu u klienta (Rys. 2). Powtórna analiza rynku najczęściej dostarcza informacji wskazującej na potrzebę opracowania skorygowanych założeń i programu wymagań dla zmodernizowanego lub całkowicie nowego produktu oraz wykonania jego projektu, który przewyższać będzie poziomem jakości typu poprzedni wzorzec (projekt)². Przyrost jakości projektowanej (typu) zaznaczony na spirali jakości umożliwia poprawę jakości wykonania (Rys. 2). Spirala jakości rozwija się nadal, albowiem naturą człowieka jest doskonalenie się w tym co robi dla lepszego zaspokojenia swych stale rosnących potrzeb. To z kolei nadaje jakości produktów specyficzny dynamiczny charakter.

2. TQM warunkiem ciągłej poprawy jakości

Celem zarządzania jest wydobyć 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)³.

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. 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 alternatywny⁴. 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 produkcji⁵. Duch pracy zespołowej jest wymogiem, albowiem praca tego rodzaju umożliwia osiąganie lepszych wyników niż miałyby to miejsce gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę.

TQM jest w najwyższym stopniu nastawiony przyjaźnie do pracy, większa 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, inspirowanie i pociąga za sobą zmniejszenie kosztów⁶.

TQM umożliwia pracownikom samodzielne wykorzystanie marnotrawstwa przez skupienie się na obniżeniu kosztów jakości. 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.

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.

3. TQM gwarantem efektywnych zmian

Szczególne znaczenie we wdrożeniu TQM i doskonaleniu jakości mają zmiany kulturowe niezbędne dla uzyskania postępu. Celem tych zmian jest zastąpienie starego, reagującego stylu zarządzania (reagującego post factum) nowym – zarządzaniem przez ciągłą poprawę. Tzw. gaszenie ognia i ochronę status quo (typowe cechy starego systemu) należy zastąpić ciągłą poprawą zarządzania⁷. Opuszczenie starego systemu zarządzania na rzecz procesu ciągłej poprawy jakości i TQM wymaga generalnych przewartościowań, zmiany mentalności wszystkich zatrudnionych i tworzenie nowej pro rynkowej i pro jakościowej świadomości oraz nadziei, że zmiany te doprowadzą do rozwoju przedsiębiorstwa, wzrostu stopy życiowej i podniesienia jakości życia nie tylko zatrudnionych w tej organizacji ale także klientów zewnętrznych. Kierujący muszą znaleźć sposób wykorzystania całokształtu uzdolnień i cech zatrudnionych – dawców do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia biorców, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych⁸. Zmiana otoczenia wywiera silny wpływ na przedsiębiorstwo i wymaga od jego managerów podjęcia skutecznych działań adaptacyjnych do nowych uwarunkowań. Kierujący pozostający w ścisłym wzajemnym związku z podwładnymi wykorzystuje filary TQM, takie między innymi jak:

- a) system motywacyjny,
- b) delegowanie uprawnień,
- c) pracę zespołową, np. w ramach kół jakości.

W gospodarce rynkowej do najważniejszych czynników motywujących do ciągłej poprawy jakości należy:

- a) zachowanie miejsca pracy – pracownicy aktywni, zaangażowani

w sprawy przedsiębiorstwa, działający w ruchu racjonalizatorskim lub kołach jakości są zwolnieni z pracy w ostatniej kolejności; tym którym zależy na pracy współdziałają z zarządem w szybkiej adaptacji przedsiębiorstwa do zmian;

- b) wzrost płac – pracownicy podnoszący jakość swej pracy, przyczyniający się do postępu technicznego, wzrostu wydajności pracy i wzrostu rentowności przedsiębiorstwa uzyskują większe wynagrodzenie niż pozostali;
- c) praca w dobrym zespole sprawia, że jest ona zajęciem przyjemnym, któremu warto poświęcić czas, łatwiej wówczas znosić trudy i wyrzeczenia związane z szybkim dostosowaniem się do zmian; świadomość, że pracując wspólnie możemy więcej uzyskać sprzyja zacieśnieniu więzów i zwiększeniu produktywności zespołu;
- d) samorealizacja – praca jest zawsze wyzwaniem, przed którym stoimy każdego dnia; podejmując ją, realizujemy się poprzez wykonywane czynności, wyrażamy swój talent i inteligencję, sprawdzamy się i rozwijamy; świadczenie pracy dostarcza nam satysfakcji, umożliwia osiągnięcie sukcesu, uznanie i pozwala na odczucie wykonywania pożytecznej pracy – to wszystko mobilizuje do szybkiej adaptacji do wywołanych zmianami warunków. Oczywiście o samorealizacji możemy mówić dopiero wówczas, gdy pracownicy mają zapewnione warunki bytowe dla siebie i swoich rodzin na przyzwoitym poziomie, to nie przymus ekonomiczny zmusza ich do lepszej pracy, ale chęć ciągłego doskonalenia siebie w tym co i jak robią⁹.

Wysokie zaangażowanie pracownika w proces ciągłego doskonalenia jakości pracy wymaga umiejętnego delegowania uprawnień, które jest przeciwieństwem obiekcji głoszących, że:

- a) praca zostanie przez uprawnionego źle wykonana,
- b) delegacja będzie stratą czasu, bo można by działać szybciej,
- c) niełatwo jest wyjaśnić podwładnym ich nowe zadania,
- d) wykonanie pracy przez innych może spowodować, że podwładni mogą nas zastąpić,
- e) nikt nie może działać lepiej niż my,
- f) nie ma komu przekazać uprawnień,
- g) nikt nie może działać bez wiedzy przełożonego¹⁰.

Delegowanie uprawnień przynosi wymierne korzyści przełożonemu, który ma teraz więcej czasu na prace koncepcyjną jest ufny, pomaga, komunikuje się, ocenia sytuację, przygotowuje do samodzielnego i efektywnego działania podwładnych w warunkach kryzysowych i w okresie przyspieszonych zmian oraz zapewnia bieżące doskonalenie jakości pracy zespołu, któremu przewodzi. Podwładny jest natomiast samodzielny, należy do ekipy, obdarzony jest szacunkiem, doceniany, wychodzi z licznymi propozycjami i stara się znaleźć rozwiązanie, zdaje sobie sprawę z odpowiedzialności, która z przyjęciem delegowanych uprawnień się wiąże, jest dynamiczny i otwarty na zmiany.

Delegowanie uprawnień dla przełożonego jest lepszym sposobem: organizacji pracy, wyznaczenia realnych priorytetów, dowartościowaniem

podwładnych, przygotowaniem zespołu do przyszłych zadań i ewentualnych zmian oraz realizacji zadań bieżących. Przełożony, który traktuje delegowanie uprawnień jako: utratę władzy i autorytetu, ograniczenie samodzielności i przeniesienie odpowiedzialności nie jest w stanie osiągać dobrych wyników w swej pracy i zarządzać zmianami¹¹.

Praca zespołowa w ramach kół jakości przynosi korzyści zarówno pracownikom jak i przedsiębiorstwom. Wspólne działania umożliwiają pracownikowi:

- a) przyrost zadowolenia z pracy,
- b) doskonalenie systemu komunikowania się (w pionie i w poziomie),
- c) doskonalenie zdolności i poszerzenie wiedzy,
- d) zwiększanie poczucia własnej wartości,
- e) pogłębianie identyfikacji z celami przedsiębiorstwa,
- f) wzrostu motywacji do wyższej jakości pracy,
- g) poprawę stopnia samorealizacji,
- h) lepsze przygotowanie do zmian ciągłych i skokowych¹².

Praca zespołowa w ramach kół jakości pozwala przedsiębiorstwu na:

- a) doskonalenie jakości produktów,
- b) zwiększenie wydajności pracy,
- c) obniżkę kosztów i wzrost rentowności,
- d) zwiększenie zdolności konkurencyjnej i poszerzenie rynków zbytu,
- e) humanizację pracy i poprawę relacji pracodawca-pracownik,
- f) lepsze przystosowanie się do zmian,
- g) rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie pracy zatrudnionym¹³.

W sumie rozwój pracy zespołowej w ramach oddolnie tworzonych kół jakości, działających z inicjatywy zaangażowanych w sprawy przedsiębiorstwa pracowników, umożliwia organizacji łatwiejsze przejście sytuacji kryzysowych i pozwala na lepsze zaadoptowanie się do koniecznych zmian. Wszystko to poprawia wyniki zarządzania zmianami i przynosi korzyści przedsiębiorstwu, jego załodze oraz także klientom.

Zdaniem S. Sudoła: „Możliwości wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu tkwią przede wszystkim w zarządzaniu, z tym, że musi ono być przystosowane do specyficznych warunków kryzysowych i musi być nastawione właśnie na zwalczanie kryzysu i to możliwie w jego wczesnej fazie”¹⁴. Kryzys wywołuje potrzebę szybkich zmian w całym przedsiębiorstwie i w zarządzaniu w szczególności. Kierownictwo stosujące na co dzień zasady TQM jest przygotowane bardzo dobrze do zarządzania zmianami a pracownicy przedsiębiorstwa, działający według tych zasad, angażują się w ich wprowadzenie. TQM umożliwia więc nie tylko ciągłe doskonalenie – stopniowe zmiany, ale także dobrze przygotowuje kierownictwo i załogę do przeprowadzenia efektywnie zmian skokowych i szybkie dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia i wyjścia z sytuacji kryzysowej z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych podmiotów.

4. Zmiany skokowe a ciągle w zarządzaniu jakością

Znacząca rozbieżność między potrzebami biorcy a możliwościami jakościowymi dawcy (jakość pracy, jakość produktów) rodzi potrzebę czasowego zastąpienia ciągłego doskonalenia zarządzania zmianą radykalną. Dzięki innowacjom można przyspieszyć proces doskonalenia jakości. Zmiana skokowa poziomu jakości likwiduje wyżej wspomnianą lukę. Po tej operacji przedsiębiorstwo może wrócić do procesu usprawnień dokonywanych w sposób ciągły na płaszczyźnie: zarządzania, personelu, technologii, surowców i półproduktów, maszyn i urządzeń. Jeśli zależy nam na szybkim przeprowadzeniu zmian, to ciągle usprawnianie musimy zastąpić zmianą skokową czyli wdrożyć reengineering. „Procesów reengineeringu nie dokonują same firmy lecz ludzie”¹⁵. Proces reengineeringu wprowadzają w życie ci sami ludzie co wdrażali TQM – ciągle doskonalenie, a mianowicie:

- a) lider – dyrektor naczelny, który aprobuje i wspiera dokonanie reengineeringu (i wdrażania TQM);
- b) właściciel procesu – manager odpowiedzialny za konkretny proces objęty reengineeringiem (TQM);
- c) zespół reengineeringu (TQM) – zespół osób zaangażowany w reengineering określonego procesu (w TQM);
- d) komitet sterujący – organ ustalający politykę działania, planujący strategię i monitorowanie postępu reengineeringu (TQM);
- e) car reengineeringu – osoba odpowiedzialna za rozwój technik i narzędzi reengineeringu (TQM) w przedsiębiorstwie oraz synchronizację projektów¹⁶.

W reengineeringu:

- a) miejsce komórek funkcjonalnych zajmują zespoły odpowiedzialne za proces;
- b) zmienia się rola pracowników wskutek ograniczenia kontroli na rzecz zwiększenia autonomii;
- c) przy opłacaniu pracowników należy opierać się na wynikach pracy, a nie aktywności;
- d) podstawą awansowania pracownika są jego zdolności;
- e) pracownicy powinni być przeświadczeni o tym, że pracują dla klientów a nie dla swoich przełożonych;
- f) pracownik jest członkiem zespołu i wraz z nim zyskuje lub traci;
- g) ciągle uczenie się to jedno z zadań pracownika¹⁷.

Wszystkie te wymogi stawiane przez reengineering spełniają przedsiębiorstwa, które wdrażają i rozwijają TQM. Oznacza to, że w tych organizacjach łatwiej będzie wdrożyć skokowe zmiany (reengineering) niż w pozostałych. Wdrażanie ciągłych ulepszeń pozwala na lepsze wdrożenie zmian radykalnych o ile kierownictwo i załoga będą przygotowani równocześnie do przeprowadzenia zmian ciągłych i skokowych. Muszą mieć świadomość tego, że aby osiągnąć strukturalne przemiany nie

wystarczy niewielkie usprawnienie – ciągle ulepszanie procesów. „Konieczne jest całkowicie nowe zdefiniowanie dotychczasowych struktur organizacyjnych i procesów w przedsiębiorstwie (reengineering)”¹⁸.

Zdaniem M. Hammera i J. Champy reengineering to¹⁹:

- a) **fundamentalne przemyślenie od nowa**, wskazanie argumentów za podjęciem skutecznego i wszechstronnego reengineeringu oraz wizji celu (do czego zmierzamy);
- b) **radikalne projektowanie procesów**, czyli dotarcie do korzeni, odrzucenie dotychczasowych sposobów, zlekceważenie istniejących struktur i procedur, wymyślenie nowego sposobu pracy oraz ponowne zaprojektowanie firmy;
- c) **dramatyczna (przełomowa) poprawa**, czyli uzyskanie **wyraźnego skoku pod względem jakości**;
- d) **proces** zmian, które realizowane są krok po kroku i mają na uwadze wszystkie elementy procesu produkcji, który składa się z powiązanych z sobą etapów przebiegających obok i kolejno po sobie.

Różnica między tak rozumianym reengineeringiem a TQM tkwi w radykalności przemian i przełomowych poprawach. Procesowe podejście i etapowość wdrażania łączy podejście do zmian radykalnych i ciągłych.

Dynamiczny model zmian oznacza rezygnację z opracowania i wdrożenia projektu pilotażowego i jego przeniesienie, po przeanalizowaniu i skorygowaniu, na inne obszary. Projekt radykalnych i skokowych zmian przewiduje objęcie nim jednocześnie całego przedsiębiorstwa i wszystkich jego obszarów. Wiąże się to ze znacznie wyższym ryzykiem, dlatego też lepsze przygotowanie przedsiębiorstwa do ich przeprowadzenia ma tu istotne znaczenie.

Ph. Crosby wyróżnia pięć stanów stref dojrzałości zarządzania czyli wdrożenia TQM: niepewność, przebudzenie, uświadomienie, mądrość i pewność²⁰. Największe ryzyko przeprowadzenia radykalnych zmian ponoszą organizacje, które co dopiero przystąpiły do wdrożenia TQM (np. osiągnęły stan II – przebudzenie) i nie są przystosowane do ciągłego doskonalenia jakości zarządzania, a najmniejsze te przedsiębiorstwa, które mogą poszczycić się wdrożeniem stanu V – pewność. W nich bowiem:

- a) kadra kierownicza uznaje jakość jako główny czynnik odniesienia sukcesu;
- b) główną działalnością jakościową jest zapobieganie a liderem jakości jest dyrektor naczelny;
- c) zapobiega się przyczynom powstania problemów jakościowych, dlatego też nie występują wady a niezgodności pojawiają się przypadkowo;
- d) występuje ciągła poprawa jakości i na bieżąco przeprowadza się działania korygujące.

W Japonii wyróżnia się cztery stopnie (etapy) jakości zarządzania²¹:

- a) pierwotny poziom jakości – nieuporządkowany system jakości;
- b) podstawowy poziom jakości – uporządkowany system jakości;
- c) bierny poziom jakości – system jakości uwzględniający wymagania klienta;
- d) efektywny poziom jakości – system jakości zaspokajający

wymagania klienta.

Osiągnięcie czwartego etapu doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem oznacza wdrożenie 10 zasad TQC (Total Quality Commitment), pełne zadowolenie klientów i powstanie długoterminowych powiązań z klientami, na lojalność których może przedsiębiorstwo liczyć w warunkach kryzysowych i radykalnych zmian. Wdrożenie pełne TQC (Totalne Zaangażowanie w Jakość – japońska odmiana TQM) pozwala na ciągłe doskonalenie oraz skokowe zmiany w organizacji i minimalizację ryzyka ich przeprowadzenia.

Część przedsiębiorstw, aby przeżyć i nadal się rozwijać, musi prowadzić politykę zdecydowanej innowacyjności i często wprowadzać zmiany skokowe. Inne mogą jeszcze wybierać między strategią innowacyjności a strategią stopniowego usprawnienia już istniejących produktów. Zasadnicze, dalekosiężne zmiany są fascynujące i mogą dać znaczące korzyści. Wiąże się to jednak z dużymi inwestycjami, wysokim ryzykiem i dużą nieciągłością²².

Zasadnicze zmiany technologiczne i organizacyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług mogą być realizowane szybko lub stopniowo, etapami. Równolegle można dokonywać drobnych ulepszeń we wszystkich komórkach i aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zdaniem H. Drummond „choć radykalne innowacje są nieporównywalne z ciągłymi ulepszeniami, strategia małych kroków nie wyklucza skokowych zmian”²³. Ciągłe doskonalenie jakości produktów poprawia zdolność przedsiębiorstwa do radykalnych innowacji. Można więc śmiało stwierdzić, że przedsiębiorstwo przystosowane do wdrażania ciągłego usprawnia jakość zarządzania; łatwiej, szybciej i skuteczniej radzi sobie z zmianami skokowymi. Ma bowiem załogę przygotowaną do ciągłych adaptacji do zmieniających się warunków oraz wykwalifikowanych i przystosowanych do zarządzania zmianami managerów. Różnica tkwi tu tylko w głębokości i zakresie zmiany a nie z obawą przed jakąkolwiek zmianą.

5. Cykliczność zmian jakości zarządzania

Zmiany w jakości zarządzania następują cyklicznie, nierytmicznie i mieszczą się w przyjętym tunelu zmian. Cykl obejmuje dwa etapy:

- a) Pierwszy etap polega na radykalnej zmianie systemu zarządzania, przeprowadzonej w krótkim czasie, dynamicznie i kompleksowo w celu dostosowania przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia; może to być np.: wdrożenie systemu zarządzania ISO 9001 lub ISO 14001, albo QS 9000. W tym etapie można przeprowadzić reengineering określonych procesów²⁴, wdrożyć specyficzne metody zarządzania lub wspomagające zarządzanie, np.: HACCP.
- b) Drugi etap to proces ciągłego doskonalenia oparty na konsekwentnie

realizowanych zasadach TQM, zakładający powolny ale postępujący rozwój jakości zarządzania.

Zdaniem S. Sudoła przedsiębiorstwo „służy otoczeniu, zaspokaja jego potrzeby i przyczynia się w większym lub mniejszym stopniu do jego rozwoju. Dlatego też musi obserwować otoczenie i analizować zachodzące w nim zmiany, wysłuchiwać się w sygnały płynące z otoczenia. Wyraża się to przez stwierdzenie, że przedsiębiorstwo musi uczyć się otoczenia”²⁵. Otoczenie bez przerwy wpływa na przedsiębiorstwo, które nie pozostaje bez odzewu. Na uwagę zasługuje stwierdzenie, że adaptacja do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Im zmiany w otoczeniu są bardziej dynamiczne i złożone, tym trudniej je przewidywać i odpowiednio szybko na nie reagować²⁹.

Przedsiębiorstwo staje przed wyborem tunelu zmian, którymi podąży. Mając na względzie ich głębokość, radykalność, dynamikę, zakres i częstotliwość przeprowadzania zmian wyróżnić możemy:

- a) dynamiczny tunel zmian, (rys. 3)
- b) postępowy tunel zmian, (rys. 4)
- c) konserwatywno-postępowy tunel zmian (rys. 5).

Cechą dynamicznego tunelu zmian jest przeprowadzenie radykalnych zmian, na dużą skalę w krótkim czasie. Cykl zmian jest krótki i okres ciągłego doskonalenia trwa 2-3 lata. Duże i szybkie zmiany w otoczeniu wymagają częstych skokowych zmian dostosowujących przedsiębiorstwo do wymogów rynku. Zarządzanie zmianami staje się problemem numer jeden w doskonaleniu zarządzania oraz w sterowaniu produkcją i nowymi uruchomieniami.

Postępowy tunel zmian występuje w przedsiębiorstwach należących do branż stabilnych, gdzie otoczenie zmienia się wolniej a potrzeby klientów ewoluują systematycznie ale bez nagłych przyspieszeń i zahamowań. Zmiany w otoczeniu są niewielkie a klienci kultywują tradycje i przywiązanie do produktu i producenta (usługodawcy). Dotyczy to między innymi: hotelarstwa, gastronomii, usług turystycznych. Postępowy tunel zmian pozwala na zachowanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów. Cykl w tym tunelu jest dłuższy i jego głębokość (średnica) mniejsza niż w dynamicznym tunelu zmian a wskaźnik zmian (Z) jest mniejszy.

Konserwatywno-postępowy tunel zmian występuje w tych dziedzinach gdzie zmiany w otoczeniu są niewielkie, a klienci cenią sobie ciągłość i stabilność związków handlowych z rynkiem i oczekują niewielkich zmian w produkcji i w zasadach kontaktu z przedsiębiorstwem. Wskaźnik zmian (Z) jest tu jeszcze mniejszy. W tym przypadku wchodzić mogą w rachubę produkty (usługi) bankowe i ubezpieczeniowe. Cechą konserwatywno-postępowego tunelu jest dokonywanie niedużych, rzadkich zmian, które nie zakłócałyby naturalnego porządku i nie przyspieszały nadmiernie biegu wydarzeń. Do tej grupy organizacji zaliczyć można także muzea, związki wyznaniowe. Siłą ich jest wolno ewoluująca stabilność i rzadkie nieduże zmiany skokowe. Długość cyklu zmian jest znacznie dłuższa niż w tunelu poprzednim a skala zmian w cyklu mniejsza.

Cykliczność zmian jakości zarządzania wskazywałaby na to, że kolejne

cykle pojawiają się po sobie co pewien okres czasu. Nie jest to jednak cykl rytmiczny (rytmiczność na rys. 3, 4 i 5 jest przypadkowa). Długość kolejnych cykli zależy bowiem od tempa przemian zachodzących w otoczeniu a głębokość zmian od różnicy między stanem pożądanym przez otoczenie i istniejącym oraz skłonności przedsiębiorstwa do radykalności przeobrażeń. Poziom zmian (Z) cyklu możemy mierzyć wskaźnikiem będącym ilorazem głębokości zmian (g) do długości cyklu (d):

$$Z = g : d$$

W ślad za przemianami w otoczeniu przedsiębiorstwo dostosowuje się do nowych uwarunkowań albo ulega likwidacji. Dlatego też tak ważne jest aby doskonała na bieżąco jakość zarządzania było gotowe do sprawnego i korzystnego przeprowadzenia zmian skokowych.

6. Dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia

Zmiana otoczenia przedsiębiorstwa ma charakter kompleksowy i zachodzi na poszczególnych płaszczyznach w zróżnicowanym tempie. Dlatego też dostosowanie przedsiębiorstwa powinno być adekwatne do tych zmian i nie mieć charakteru: przypadkowego, żywiołowego, selektywnego i odcinkowego. Przedsiębiorstwo musi być ustawicznie przygotowane do realizacji koniecznych zmian we właściwym czasie a managerowie powinni posiadać niezbędne kwalifikacje do nieustannego zarządzania zmianami zarówno ciągłymi jak i skokowymi. Zmiany te powinny być wdrożone zgodnie z wymaganiami metody PDCA opracowanej przez E. Deminga, składającej się z czterech etapów (rys. 6):

- a) PLAN – w pierwszym etapie przeprowadzenie zmian rozpoczynamy od oceny stanu wyjściowego (który powinien ulec zmianie) i zaplanowania zmian, czyli wyznaczeniu celów zmian i priorytetów działania oraz środków i metod realizacji.
- b) DO – w drugim etapie przedsiębiorstwo przystępuje do działania, czyli do:
 - ciągłej poprawy lub
 - skokowej zmiany – reengineering
- c) w zależności od wymagań zmieniającego się otoczenia.
- d) CHECK – w trzecim etapie wdrażania zmian organizacja przeprowadza monitoring swych poczynań, mierzy i porównuje efekty z zamierzeniami oraz ustala działania korygujące i zapobiegawcze. Na tym etapie Międzynarodowa Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM) proponuje przeprowadzenie przeglądu procesów w przedsiębiorstwie w formie samooceny (stosowanej między innymi przez Europejską i Polską Nagrodę Jakości).

- e) ACT – w czwartym etapie przedsiębiorstwo wprowadza korygujące i zapobiegawcze i kontynuuje realizację zaplanowanych zmian uwzględniając wnioski z: przeprowadzonej samooceny, auditów wewnętrznych i zewnętrznych, ocen klientów, analiz pozycji konkurentów oraz wymogi benchmarkingu. Zmiana działań musi uwzględniać także wymagania udziałowców, rynku²⁷.

Wnioski płynące z realizacji zmian ciągłych i skokowych, które wzajemnie mogą się uzupełniać, skłaniać powinny zmieniające się przedsiębiorstwa do korekty strategii i wizji, co musi zostać uwzględnione w skorygowanym planie działań rozpoczynającym kolejny cykl procesu doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany nie są czymś nadzwyczajnym w organizacji i stanowią zasadę jej funkcjonowania. Tylko droga ustawicznych zmian, idących naprzeciw zmieniającym się potrzebom człowieka – konsumenta i producenta, gwarantuje wzrost jakości życia, czyli realizację misji działalności gospodarczej.

Proces zmian w przedsiębiorstwie można zapisać w postaci schematu zmian jakościowych, co ułatwia percepcje tego złożonego procesu i wykazanie korzyści jakie może przynieść dobrze przygotowane i poprowadzone zarządzanie zmianami (rys. 7). Tunel realizacji zaplanowanych zmian musi doprowadzić do pełnego korzystnego dostosowania przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, aby przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces na konkurencyjnym globalnym rynku.

W procesie zmian jakościowych na wejściu mamy zmiany w otoczeniu, które generowane są przez zmiany na arenie światowej (globalizacja, integracja europejska, bloki wojskowe), przemiany społeczno-polityczne w kraju (transformacja, prywatyzacja, restrukturyzacja, komercjalizacja), zmiany struktury i wielkości popytu i podaży (w świecie, w Unii Europejskiej, w kraju) oraz ewolucja potrzeb i pojawienie się zupełnie nowych produktów i technologii.

Do tych przeobrażeń zewnętrznych musi dostosować się przedsiębiorstwo przeprowadzając zmiany ciągłe i skokowe, realizując kolejne etapy adaptacyjne w ramach tunelu realizacji planowanych zmian (Rys. 7). Zmiany te przynieść powinny przedsiębiorstwu korzyści:

- a) produkcyjne w postaci redukcji kosztów,
- b) rynkowe w postaci wzrostu utargu i osiąganych cen,
- c) finansowe w postaci wzrostu: rynku, wartości przedsiębiorstwa i jego majątku oraz wynagrodzeń.

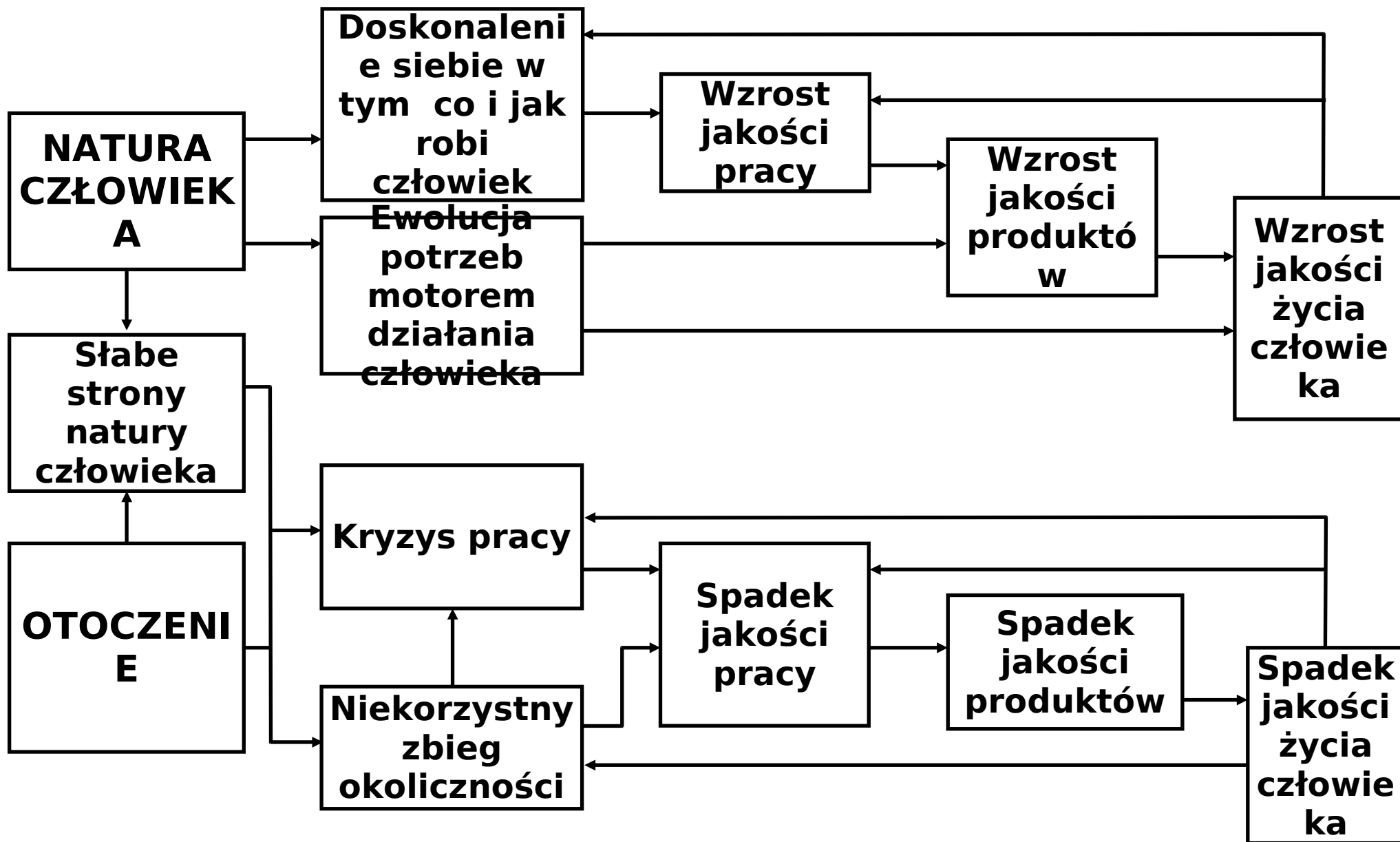
W sumie oznacza sukces: przedsiębiorstwa, jego załogi i kierownictwa, klientów i udziałowców, generowany przez proces zmian jakościowych i sprawne zarządzanie zmianami.

Przypisy

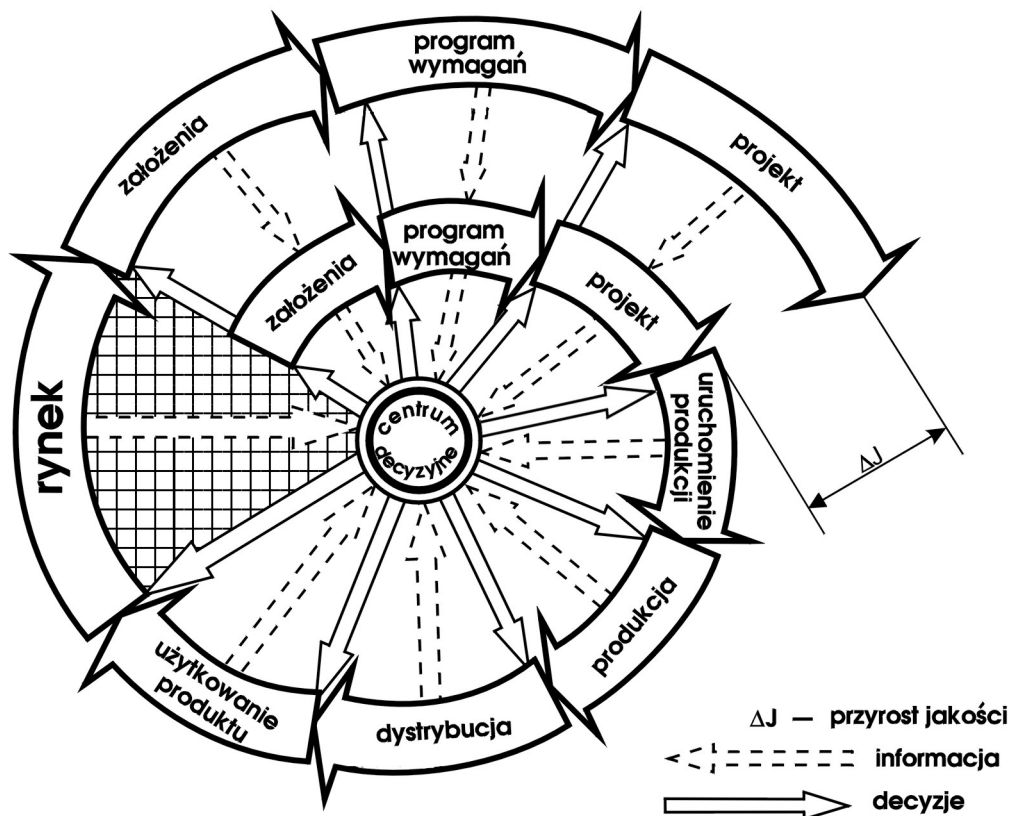
1. D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność” Gdańsk, 1993 r., s. 20.
2. E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa, 1988 r., s. 77-78.
3. T. Wawak, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków, 1995 r., s. 23-27.
4. W.F. Samnelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa, 1998 r., s. 269-

270.

5. K. Sloan, TQM a kształcenie MBA, referat powielony, Seminarium nt.: „Administracja Publiczna” UJ, Kraków, 1993 r.
6. M. Tribus, M. Deming's Way, Boston: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, 1982 r.
7. K. Sloan, TQM a kształcenie MBA, cyt. wyd.
8. Ph.B. Crosby, Quality is Machbar, McGraw Hill Book Company, Hamburg 1986 r., s. 20-21.
9. H. Chojecki, Optymalizacja jakości. Metody psychologiczne, PWE, Warszawa, 1974 r., s. 46-59.
10. Adaptacja systemów zapewnienia jakości w Polsce, materiały Seminarium Polsko-Niemieckiego Centrum Szkoleniowo-Badawczego, Rabka, grudzień 1992 r.
11. Tamże.
12. I. Deppe, Zwiększenie produktywności przez wprowadzenie „Kółek jakości w przedsiębiorstwie”, w: „Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstwa”, UŁ, Łódź, 1989 r., s. 60.
13. Tamże, s. 61.
14. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, 1999 r., s. 266.
15. M. Hammer, I. Champy, Reengineering w przedsiębiorstwie, Newmann Management Institute, Warszawa, 1996 r., s. 115.
16. Tamże, s. 115.
17. K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa, 1999 r., s. 19-22.
18. H.H. Steinbeck, Total Quality Management, Doświadczenia praktyczne z IBM NIEMCY, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1998 r., s. 97.
19. M. Hammer, I. Champy, Reengineering w przedsiębiorstwie, cyt. wyd., s. 46-47 i 161-164.
20. Ph.B. Crosby, Quality No free. The Art of Making Quality Certain, McGraw Hill Book Company, USA, 1979, s. 38-39.
21. S. Saito, TQC. The Japanesse approach, w opracowaniu K. Stefańskiego [w:] Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach Japońskich, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMAZ”, Warszawa, 1992 r., s. 13-15.
22. H. Drummond, W pogoni za jakością. TQM, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998 r., s. 52.
23. Tamże, s. 53.
24. M. Hammer, Reinżynieria i jej następstwa, PWN, Warszawa, 1999 r., 68-69.
25. S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania, cyt. wyd., s. 54.
26. Tamże, s. 55.
27. H. Bredrup, Performance Measurement to Support Continous Improvement of Customer Satisfaction [w:] 39th EOQ Annual Congress, Lausanne, vol. 1., 1995.

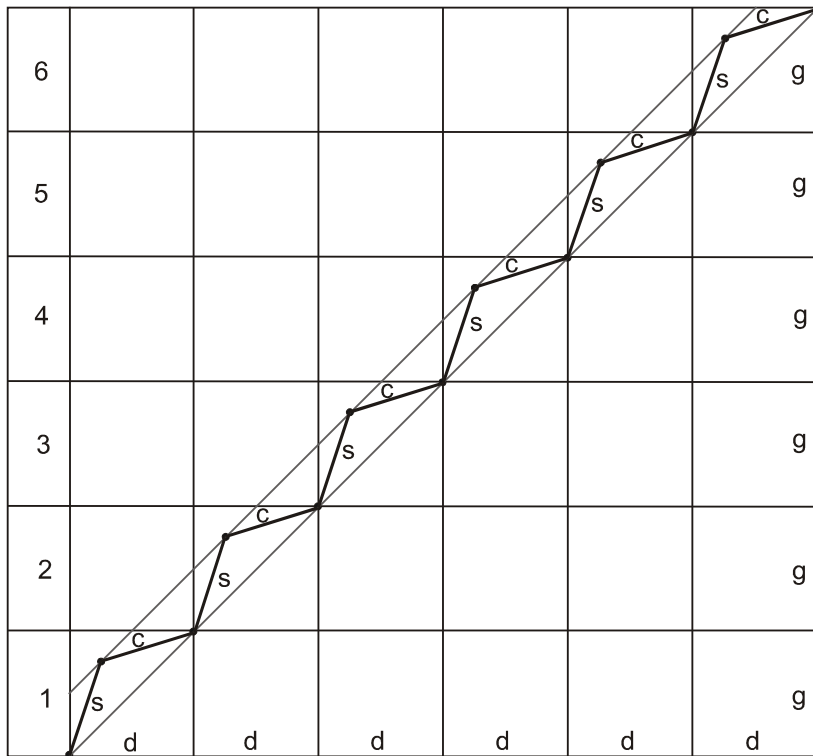


Rys. 1. Natura człowieka i otoczenia a jakość.



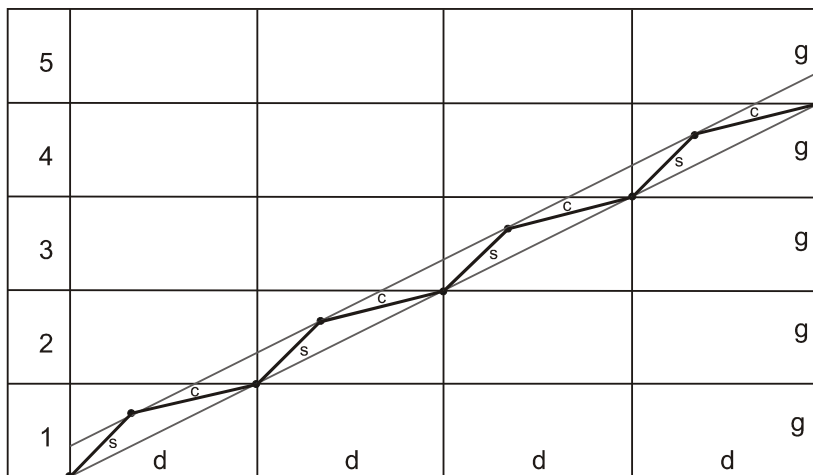
Rys. 2. Spirala jakości.

Źródło: E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa, 1988 r., s. 79.



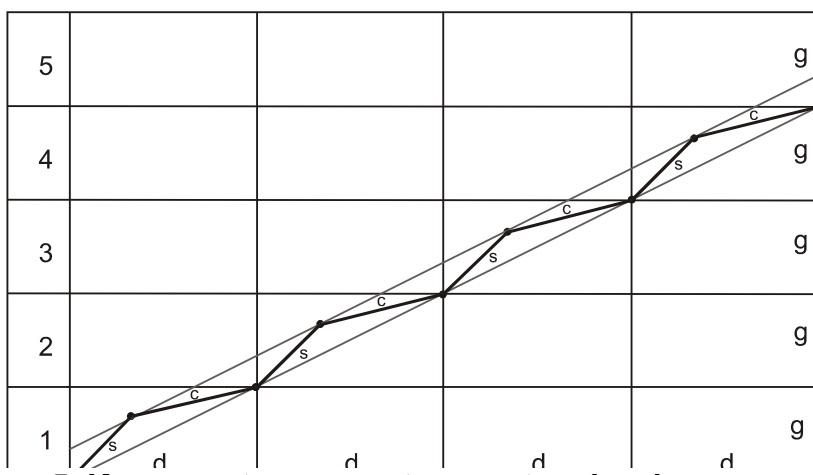
s - zmiana skokowa
 c - zmiana ciągła
 d - długość cyklu (4 jednostki)
 g - głębokość zmiany (4 jednostki)
 Wskaźnik zmian cyklu:
 $z = g/d = 4/4 = 1,0$

Rys. 3. Dynamiczny tunel zmian.



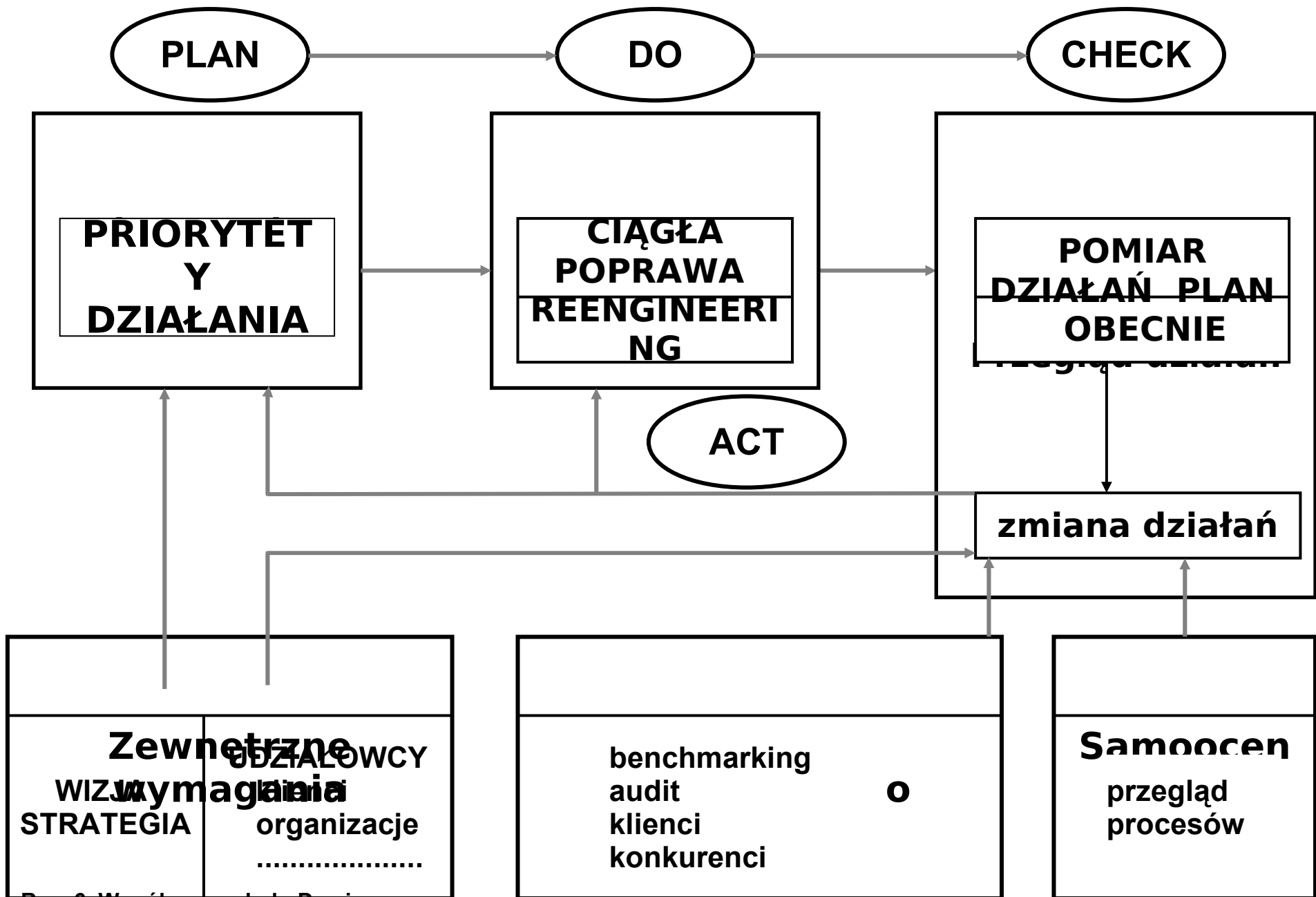
s - zmiana skokowa
 c - zmiana ciągła
 d - długość cyklu (6 jednostek)
 g - głębokość zmiany (3 jednostki)
 Wskaźnik zmian cyklu:
 $z = g/d = 3/6 = 0,5$

Rys. 4. Postępowy tunel zmian.



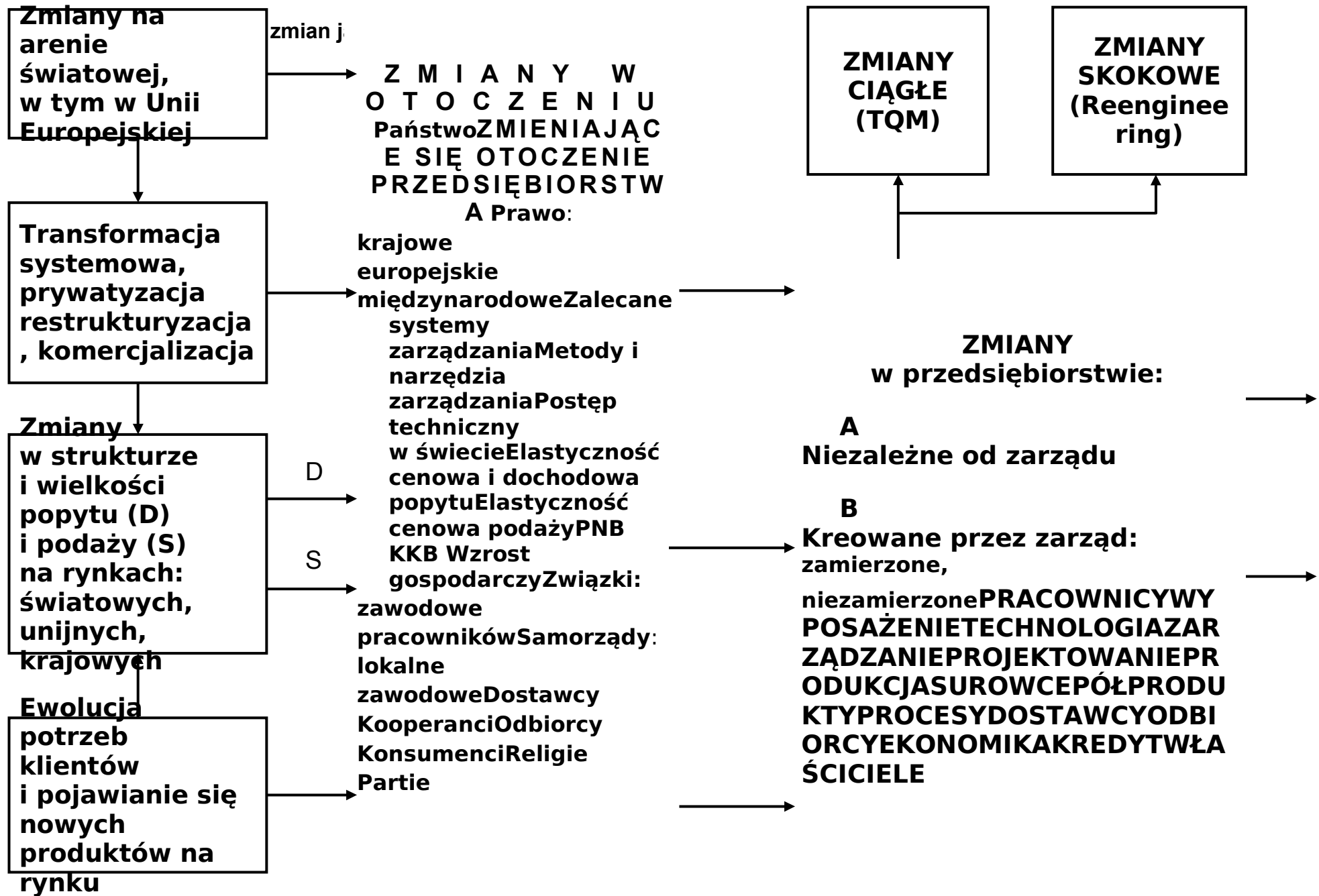
s - zmiana skokowa
 c - zmiana ciągła
 d - długość cyklu (8 jednostek)
 g - głębokość zmiany (2 jednostki)
 Wskaźnik zmian cyklu:

Rys. 5. Konserwatywno-postępowy tunel zmian.



Rys. 6. Współczesne koło Deminga.

Źródło: Bredrup H., Performance. Measurement to Support Continuous Improvement of Customer Satisfaction [w:] 39th EQQ Annual Congress, Lausanne , vol. 1, 1995.



Rys. 7. Schemat procesu zmian jakościowych w przedsiębiorstwie.

Korzyści rynkowe ze zmian jakościowych w przedsiębiorstwie Poprawa image przedsiębiorstwa i wzrost jego pozycji na rynku światowym i krajowym
Poprawa komunikacji z:

dostawcami
kooperantami
klientami

Trwały wzrost konkurencyjności produktów przedsiębiorstwa na rynkach światowych i krajowych
Wzrost uzyskiwanych cen oraz wzrost utargów

TUNEL REALIZACJI PLANOWANYCH ZMIAN

Ocena stanu wejściowego
Wyznaczenie celów
Wdrożenie zmian ciągłych i skokowych
Monitoring zmian
Korekta zmian
Monitoring zmian
Korekta celów zmian
Wdrożenie zmian ciągłych i skokowych
I etap zmian
II etap zmian

Korzyści produkcyjne ze zmian jakościowych - redukcja kosztów

Spadek:
materiałochłonności
energochłonności

Wzrost:
produktywności

wydajności
Minimalizacja ryzyka i wzrost sprawności funkcjonowania
Zmniejszenie ilości wad i niezgodności i pozostałych kosztów jakości
Skrócenie cyklu wdrażania zmian i zmniejszenie kosztów dostosowania

A

Wzrost zysków w długim okresie czasu
Spawne i korzystne dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu
B

Wzrost wartości przedsiębiorstwa i jego majątku
C
Wzrost wynagrodzenia pracowników i poprawa ich warunków

SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA W REALIZACJI MISJI, WIZJI I STRATEGII NA KONKURENCYJNYM RYNKU:
ŚWIATOWYM
EUROPEJSKIM
KRAJOWYM

USATYSFAKCJONOWANI:
KLIENCI
PRACOWNICY
UDZIAŁOWCY
POZOSTAŁE OTOCZENIE

Rys. 7. cd.