

Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji

Magdalena Tyrańska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest dokonanie analizy krytycznej systemu QMS opartego na założeniach TQM stosowanego w firmie Hewlett Packard. Zrealizowanie celu wymagało przedstawienia pojęcia jakości oraz istoty zarządzania przez jakość TQM. Następnie zaprezentowano główne założenia koncepcji TQM oraz opis etapów wdrażania koncepcji Total Quality Management. Wskazano także na kluczową rolę kierownictwa organizacji implementującej TQM. Następnie wymieniono oraz opisano najczęstsze przeszkody towarzyszące implementacji zarządzania przez jakość w organizacjach. W ostatniej części artykułu dokonano krytycznej analizy QMS na przykładzie wdrożeń firmy Hewlett Packard.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzania jakością, Total Quality Management, kierownictwo, kultura organizacyjna.

Kody JEL: L15, L21

1. Wprowadzenie

W dobie postępującej globalizacji oraz nieustannie zmieniających się potrzeb klientów przedsiębiorstwa muszą poszukiwać sposobów polepszania jakości sprzedawanych towarów oraz świadczonych usług. Przedsiębiorstwa dążąc do poprawy jakości ciągłe muszą mieć na uwadze oczekiwania klienta.

Koncepcja zarządzania przez jakość (ang. *Total Quality Management*), której początków doszukiwać się można w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku pozwoliła przedsiębiorstwom w lepszym stopniu określać oraz spełniać potrzeby klienta, prowadząc przy tym do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynkach. Poprawa jakości przyczyniła się nie tylko do większej satysfakcji klientów, ale także samych pracowników przedsiębiorstw. Nastawienie na ciągłą poprawę działalności pozwoliło przedsiębiorstwom lepiej reagować na zmienne oczekiwania klientów.

Celem artykułu jest przedstawienie przykładu zastosowania koncepcji Total Quality Management w zarządzaniu organizacją. Do realizacji celu posłużono się przeglądem literatury polskiej jak i zagranicznej. Inspiracją podjęcia tematyki zarządzania jakością był fakt, że wdrożenie koncepcji TQM wymaga od przedsiębiorstwa gruntownych zmian, szczególnie w obszarze kultury organizacyjnej oraz nastawienia pracowników.

Ponadto, sukces w dużej mierze zależy od podejścia kierownictwa do kwestii zarządzania jakością. Mimo faktu, iż wdrożenie TQM jest skomplikowane i wymaga wielu zmian, pozwala osiągnąć przedsiębiorstwom wiele korzyści.

2. Geneza TQM

Przełom w historii jakości nastąpił w Japonii w latach 50. XX wieku. W tym czasie Amerykanie m.in. W.E. Deming oraz J. Juran, pojechali do Japonii, by pomóc w uruchamianiu nowych zakładów przemysłowych, a następnie kierować ich działalnością. Dostrzegli oni pewną prawidłowość. Stwierdzili bowiem, że należy skupiać się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach. Jakość oznaczała wtedy wykonywanie wszystkich procesów „dobrze” od samego początku. Dzięki takiemu działaniu organizacja może prawidłowo realizować zadania, unikając wysokich kosztów złej jakości, na przykład związanych z naprawami. Efektem opisanego ewolucji stało się dążenie do doskonalenia jakości we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstw (Szymańska, 2015).

Mówiąc o koncepcji Total Quality Management w pierwszej kolejności należy zdefiniować pojęcie jakości. Na przestrzeni lat powstało wiele propozycji

definicji. Ich zestawienie w ujęciu wybranych autorów znajduje się w tab. 1.

Tab. 1. Przegląd definicji jakości

Autor	Definicja
J.M. Juran	Zdolność do użytku.
W.E. Deming	Zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb.
P.B. Cosby	Zgodność z wymaganiami.
A.V. Feigenbaum	Ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferze marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta.
R.L. Flood	Spełnienie formalnych i nieformalnych wymagań klientów, przy najniższych kosztach za pierwszym i za każdym następnym razem.
Norma ISO 9000	Stopień, w jakim zespół nieodłącznych cech spełnia wymagania. W tym przypadku termin jakość może być użyty z przymiotnikami, tj. słaba, dobra, doskonała. Nieodłączne cechy w przeciwieństwie do cech przypisanych oznaczają istnienie w czymś, szczególnie jako trwała własność.

Zródło: (Łańcucki, 2001).

Cechą wspólną wymienionych definicji jakości jest klient. To w głównej mierze on określa czy jakość danego wyrobu. Bez poprawnego odczytania oczekiwań klientów przedsiębiorstwa nie będą uzyskiwać przewagi konkurencyjnej nad swoim i rynkowymi rywalami.

Mówiąc o zarządzaniu przez jakość należy wspomnieć o W.E. Demingu, który opracował 14 zasad służących uczynieniu jakości kluczową ideą organizacji (Łańcucki, 2001):

1. Stwarzaj warunki dla ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług.
2. Przyjmij nową filozofię postępowania, odrzuć dotychczasowe normy dotyczące problemów, wadliwości, reklamacji i opóźnień.
3. Nie polegaj na masowej kontroli jakości. Stosuj metody statystyczne, potwierdzające, że jakość wyrobów jest wbudowana w system produkcji.
4. Nie dokonuj zakupów kierując się wyłącznie ceną.

5. Wspieraj nieustannie wszystkie działania poprawiające jakość i produktywność, ponieważ w ten sposób zmniejszą się koszty.
6. Wprowadź instytucjonalną zasadę ciągłych szkoleń i nauki pracowników, do aktywności tej włącz bezwzględnie naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa lub instytucji.
7. Stosuj właściwe formy nadzoru. Jego celem powinna być pomoc w osiągnięciu lepszych wyników pracy.
8. Odrzuć strach, wprowadź swobodę pytań i sugestii, tak by pracownik nie czuł żadnej obawy przez prezentowaniem pomysłów lub wątpliwości.
9. Usuń bariery między wydziałami firmy. Rozwijaj ich współdziałanie, a także współpracę z dostawcami, kooperantami i klientami.
10. Nie stosuj pustych sloganów mających doprowadzić do podniesienia produktywności i jakości.
11. Z rozwagą stosuj normy pracy oparte na liczbach, ponieważ mogą mieć szkodliwy wpływ na jakość i poziom produkcji. Wybieraj metody opisowe i nadzór wspomagający wykonanie pracy.
12. Usuń przeszkody i pozwól pracownikom oceniać własną pracę.
13. Stosuj doszkalcenie przybliżające najnowsze metody oraz idee. Ucz pracowników nowych umiejętności. Są one konieczne w celu wprowadzenia zmian w zakresie nowych technik, materiałów i procesów.
14. Daj każdemu pracownikowi możliwość uczestniczenia w pracy zespołowej w celu organizowania i dokonywania zmian.

Kolejny prekursor zarządzania jakością J.M. Juran wyróżnił 10 etapów, opracowując metodykę zarządzania jakością (Łańcucki, 2001):

1. Uświadomienie potrzeby doskonalenia jakości.
2. Ustalenie celów ciągłego doskonalenia.
3. Stworzenie organizacji, która pomoże w osiągnięciu tych celów – należy powołać rady do spraw jakości, określić problemy, opracować projekt, wybrać koordynatorów oraz stworzyć zespoły.
4. Przeszkolenie wszystkich pracowników.
5. Przydzielenie zadań problemowych.
6. Informowanie o przebiegu prac.
7. Okazanie uznania.
8. Ogłoszenie wyników.
9. Odnotowanie sukcesów.

10. Włączenie usprawnień do zwykle stosowanych systemów i procesów firmy, co zapewni dalsze utrzymanie zapału pracowników.

W.E. Deming oraz J.M. Juran w znaczny sposób przyczynili się do rozwoju tematyki zarządzania jakością w nauce ale i także w praktyce.

Pojęcie Total Quality Management można przetłumaczyć na język polski w następujący sposób – „kompleksowe zarządzanie przez jakość”. Jak zauważa Wawak (2016) jest to filozoficzna koncepcja zarządzania, która przyporządkowuje podjęcie decyzji ciągłemu wzrostowi jakości pracy i produktu. Co więcej, jest to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i osiągania ciągłej poprawy jakości wyrobów oraz świadczonych usług. TQM dąży do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Jako kolejną definicję TQM można wskazać interpretację przedstawioną przez ISO, mówiącą, że 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 (PN-ISO, 1996).

Z kolei Wasilewski (1999) określa TQM jako filozofię zarządzania, wykorzystywaną przy realizacji wszystkich przedsięwzięć i procesów w przedsiębiorstwie, opierająca się na przywódczej roli kierownictwa i zaangażowaniu każdego pracownika współpracującego z zespołem ze swego środowiska pracy.

Ponadto, TQM można zdefiniować jako podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków oraz dla społeczeństwa (Wawak, 2016).

Kłós (1994) definiuje TQM jako sposób zarządzania przedsiębiorstwem charakteryzujący się podejściem systemowym, zorientowanym na cele strategiczne, zdolnością do ciągłej i trwałej poprawy oraz aktywnym zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierow-

nictwa. TQM ma na celu spełnić potrzeby klientów w danej chwili i w przyszłości. Zarządzanie przez jakość realizowane jest poprzez wykorzystanie ludzi i stosowanych przez nich metod ilościowych do oceny i usprawnienia wszystkich istotnych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poprawy dostaw do przedsiębiorstwa. Ponadto, TQM stanowi kulturę zmianę stylu działalności przedsiębiorstwa.

Można wyciągnąć wniosek, że Total Quality Management jest koncepcją zarządzania, która jako główną ideę stawia permanentną poprawę jakości działalności oraz wyrobów. Dzieje się to z zaangażowaniem wszystkich pracowników firmy, a przede wszystkim kierownictwa. Stosowanie TQM ma przynieść długotrwały sukces dzięki ciągłemu spełnianiu oczekiwań klientów.

3. Założenia TQM

Total Quality Management jak każda koncepcja zarządzania musi opierać się na pewnych założeniach. Można do nich zaliczyć (Wawak, 2016):

1. Zaangażowanie każdego pracownika w przedsiębiorstwie w doskonalenie najdrobniejszych aspektów jego działalności zwiększa jakość. Doskonalenie to odbywa się poprzez częste drobne usprawnienia, a nie wielkie inwestycje. Przyczyną takiego podejścia jest rachunek efektywności - inwestycja wiąże się z nakładami, a zatem wyższa jakość, większa produkcja czy niższe koszty okupione są wcześniejszymi wydatkami. Prawdziwy wzrost efektywności występuje, gdy ten efekt powodują setki drobnych, tanich zmian.
2. Optymalizowanie procesów jest istotną częścią TQM. Wykorzystanie prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn, które można łatwo i szybko przebroić, maksymalizuje czas, kiedy można produkować. Synchronizacja pracy poszczególnych stanowisk pozwala niwelować koszty zapasów. Poprawne wykonanie zadań za pierwszym razem sprawia, że praca nie jest destabilizowana przez ciągłe poprawki.
3. Przyczyną dużej części problemów jakościowych jest niewłaściwe zarządzanie firmą, organizacja pracy, motywacja. Jedynie kilka procent błędów powodowanych jest przez pracowników produkcyjnych.
4. Sukces stosowania zarządzania przez jakość jest oddalony w czasie. Dzieje się tak dlatego, że dopiero długotrwałe stosowanie metod powoduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Sukces musi

przekładać się jednak nie tylko na działalność organizacji, ale także na korzyści dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w swojej działalności społeczną odpowiedzialność biznesu.

Z kolei Opolski i Modzelewski (2004) wyróżniają następujące zasady:

- istotna jest znajomość klienta wewnętrznego (pracowników), jego postaw i sposobu zachowania. Należy badać, co pracownicy sądzą na temat celów instytucji publicznej, systemu komunikowania się między działami, sposobu zarządzania. Informacje te z kolei pozwolą na sformułowanie ogólnej strategii wewnątrz instytucji publicznej oraz umożliwią wdrażanie nowego systemu. Koncepcję TQM charakteryzuje współuczestnictwo i zaangażowanie personelu na wszystkich szczeblach. Filozofia koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość polega, bowiem na przekonaniu, iż każdy na swoim stanowisku popełnia błędy, które w konsekwencji wpływają na całokształt wizerunku organizacji,
- zaangażowanie i współuczestnictwo całego naczelnego kierownictwa jest znaczącym elementem koncepcji TQM. Sukces, a co za tym idzie, widoczną poprawę działań instytucji publicznej – począwszy od wykonania usługi zgodnie z wymogami jakości oraz wymaganiami odbiorców usług, a skończywszy na wymiernej redukcji kosztów – można osiągnąć tylko przy pełnym poparciu ścisłego kierownictwa. Wprowadzenie koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość nie jest krótkotrwałym procesem, lecz długotrwałą strategią, która bez zaangażowania i poświęcenia czasu, wysiłku, a w konsekwencji i wytrwałości kierownictwa nie przyniesie spodziewanych rezultatów,
- świadczenie wysokiej jakości usług wymaga poznania oczekiwań klienta i stopnia jego zadowolenia. Najprostszym sposobem, aby to osiągnąć jest badanie opinii satysfakcji klientów z otrzymanej usługi. Badanie to, dostarcza informacji określających słabe i mocne strony poszczególnych działów organizacji, a także pomoże ustalić stopień zadowolenia klienta oraz określić, co należy zmienić w usłudze, aby zadowolili klientów. Dane te pozwolą na skorygowanie niewłaściwych procedur/standardów. System badania opinii klientów jest niezbędnym źródłem in-

formacji przy wdrażaniu koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM). Badania takie można wykonać za pomocą ankiety rozsyłanej klientom lub rozprawdanej na terenie instytucji publicznej.

Wawak (2008) wyróżnia następujące cechy i zasady koncepcji TQM:

- TQM zwraca uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy i wyrobów,
- pracownicy w systemie TQM nie działają w pojedynkę, lecz w zespole. Zespoły posiadają swoich liderów, pod których kierunkiem podążają inni pozostali członkowie zespołu. Dzięki pracy zespołowej pracownicy mogą dyskutować, konsultować różne problemy co umożliwi osiągnięcie lepszych wyników,
- centralne miejsce w zarządzaniu przez jakość zajmuje człowiek, a praca zespołowa jest konieczna,
- TQM wykorzystuje rezerwy tkwiące w psychice człowieka do poprawy jakości, co oznacza, że skłania pracowników do permanentnego doskonalenia pracy i samorealizacji poprzez pracę,
- kluczowe jest ząebanie się strategicznych, organizacyjnych, technicznych oraz personalnych przedsięwzięć w zapewnianiu optymalnego poziomu jakości świadczonych usług oraz wytwarzanych produktów.

Przestrzeganie zasad, na których oparta jest koncepcja TQM pozwala przedsiębiorstwu lepiej spełniać oczekiwania klientów, ale także poprawiać funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Najistotniejszym elementem poprawiania jakości jest człowiek, a przede wszystkim praca zespołowa. Dzięki wspólnej pracy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa są w stanie optymalizować wszelkie procesy w swojej działalności.

4. Etapy wdrażania TQM

Nawiązując do Steinbecka (1998) koncepcję TQM wdraża się dzięki realizacji czterech etapów:

1. Określenie pozycji.
2. Wyznaczenie celów.
3. Wdrożenie.
4. Ciągłe ulepszanie.

Mówiąc o pierwszym etapie, należy wspomnieć, że aby móc wyznaczyć konkretne mierzalne cele, w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo musi określić

własną pozycję na rynku docelowym (kulturę firmy czy jej wizerunek). Zmiany wizerunkowe są bardzo trudne do przeprowadzenia. Następnie organizacja musi określić regionalne rynki docelowe. Jak wskazuje Steinbeck środkiem pomocniczym przy pozycjonowaniu własnych produktów na rynku jest analiza portfolio. Do określenia procesów, przebiegu produkcji oraz procedur przedsiębiorstwo może zastosować benchmarking. Następnie za pomocą analizy konkurencji organizacja może określić własne produkty pod względem funkcji, ceny, technologii czy jakości. Na podstawie zebranych informacji przedsiębiorstwo wyznacza strategiczne cele na okres od trzech do sześciu lat. Są one modyfikowane zależnie od sytuacji na podstawie najnowszych wiadomości. Organizacje z jednej strony powinny wykazywać się elastycznością, ale także niektóre zasadnicze elementy muszą pozostać niezmiennie (Steinbeck, 1998).

Nawiązując do drugiego etapu implementacji TQM należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo musi określić cele, które będzie realizować w określonym czasie. Istotne jest to, aby wszystkie cele i wizja dotarły do wszystkich pracowników organizacji. Ponadto, muszą oni nie tylko je znać, ale także zrozumieć i zaakceptować. Drogą do osiągnięcia takiego stanu jest dialog pomiędzy kierownictwem każdego szczebla z pracownikami. Wszystkie nowe cele muszą być przekazywane do działu rozwoju, aby powstawały tam innowacyjne produkty na bazie posiadanej wiedzy i możliwych zasobów kapitałowych. Niezbędna przy tym jest ciągła współpraca pomiędzy działami rozwoju, a pozostałymi działami przedsiębiorstwa np. produkcji (Steinbeck, 1998).

Kolejny etap jest zdecydowanie najtrudniejszym spośród wszystkich czterech. Wdrożenie nowych produktów pod względem technicznym jest zazwyczaj stosunkowo łatwe do opanowania, natomiast proces restrukturyzacji z dotychczasowymi pracownikami trudniejszy. Jak zauważa Steinbeck (1998) każdy człowiek jest odrębną indywidualnością i dopiero wtedy, kiedy uda się pogodzić jego życzenia i cele z celami przedsiębiorstwa, osiągnie się wysoki stopień motywacji wszystkich pracowników i optymalne sukcesy. Bazując na strategicznych celach określa się przyszłe wymagania odnośnie kompetencji oraz wykształcenia pracowników. Dzięki analizie umiejętności (ang. *skill analyse*) porównuje się je do dotychczasowych kompetencji. Po wskazaniu niedoborów można przeprowadzić niezbędne szkolenia.

Każda zaplanowana zmiana musi być rozpatrzona pod kątem potencjalnego ulepszenia dla zewnętrznego klienta. Na dany okres wyznaczane są jednoznaczne i mierzalne cele, ustalane i akceptowane zakresy odpowiedzialności, a następnie są one upowszechniane we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Nawiązując do ostatniego etapu wdrażania TQM można stwierdzić, że proces ciągłego ulepszania jakości może być skutecznie realizowany poprzez małe, samodzielne jednostki organizacyjne, które elastycznie dopasowują się do oczekiwań klientów i wymagań rynku. Poprzez regularne ankietowanie nabywców sprawdza się skuteczność wdrażanych ulepszeń odnośnie zadowolenia klientów i jeśli zachodzi taka potrzeba wprowadza się modyfikacje (Steinbeck, 1998).

Wawak (2016) podkreśla, że podczas wdrożenia zarządzania przez jakość kluczową rolę odgrywa kierownictwo organizacji. Do jego głównych zadań należy:

- zachęcenie wszystkich pracowników do postrzegania TQM jako filozofii i orientacji dominującej w organizacji,
- zapewnienie jak najlepszej skuteczności oraz efektywności wdrażania zasad zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie we współpracy z interesariuszami,
- inicjowanie pracochłonnego i skomplikowanego procesu wymaganych zmian w kulturze organizacyjnej oraz rozpoczęcia przekształceń nastawionych na ciągłą poprawę jakości rozpoczynając od samego siebie, dając tym samym przykład pracownikom,
- włączenie zasobów przedsiębiorstwa tj. pracowników, środków produkcji, systemów IT oraz kapitału pieniężnego do pełnego i powszechnego stosowania zasad zarządzania przez jakość.

Zauważyć należy, że wdrażanie TQM jest procesem niezwykle skomplikowanym oraz długotrwałym. Wiele zależy od odpowiedniego określenia celów, jednakże, aby móc je określić musi przede wszystkim znać swoją pozycję na rynku oraz znać oczekiwania klientów. Jak już zostało wcześniej wspomniane, kluczowym elementem TQM są ludzie. Ich kompetencje i zaangażowanie w znacznym stopniu przyczynią się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W tym wszystkim kluczową rolę odgrywa kierownictwo, które musi ciągle motywować

pracowników i dążyć do zmiany kultury organizacyjnej na projakościową.

5. Problemy związane z wdrażaniem koncepcji TQM

Jak w przypadku wielu koncepcji zarządzania, ich implementacja może zakończyć się sukcesem przynosząc wielkie korzyści, lub też porażką, wynikającą z popełnionych błędów podczas wdrażania. Podczas wprowadzania koncepcji TQM pojawia się wiele przeszkód. Do najczęstszych można zaliczyć (Karaszewski, 1999):

1. Brak wizji i planów. Kierownictwo organizacji musi mieć wyraźnie sprecyzowane cele, aby rozpocząć wprowadzanie polityki jakościowej. Jest to jeden z elementarnych warunków efektywnego wdrożenia TQM. W tym aspekcie wiele zależy od kierownictwa oraz ich zaangażowania w projekt.
2. Satysfakcja z szybkiego rozwiązania problemów. Powszechnie uważa się, że już samo zwrócenie uwagi na problem podniesienia jakości przez kierownictwo zapewnia szybki sukces. Kierownictwo jako „szybkie rozwiązania” proponuje np. tworzenie kół jakości czy tworzenie programów troski o klienta. Czas wymagany na ich realizację jest szybki, stąd kierownictwo zadowala się efektem. Aby jednak poprawić jakość w dłuższej perspektywie należy zmienić kulturę organizacyjną. Niestety wymaga to dużo czasu.
3. Zmiany kulturowe kontra podejście planowe. Obie koncepcje w TQM różnią się od siebie. Pierwsza uznaje powszechne zmiany w kulturze organizacyjnej za najważniejszy aspekt ulepszenia jakości. Z kolei, druga skupia się na podejściu planowym. Zwolennicy dwóch podejść nie powinni się zwalczać na poziomie usprawnienia działalności przedsiębiorstwa. Zawsze ucierpi na tym organizacja.
4. Brak mierzalności wielu procesów zarządzania przez jakość. Większość z procesów TQM jest niemierzalna w satysfakcjonującym zakresie. Jednym z narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwa jest badanie kosztów jakości. Technika pomocna przy ustalaniu priorytetów działań korygujących, niestety nie spełnia roli przy badaniu całego procesu. Organizacje implementujące TQM powinny opracować własne, przede wszystkim zgodne ze specyfiką ich działalności, metody i kryteria oceny osiąganych rezultatów.
5. Brak zaangażowania kierownictwa. Jest to jedna z najczęściej występujących przyczyn porażek podczas wprowadzania TQM. Jednym z powodów braku zaangażowania kierownictwa jest niezrozumienie problematyki procesu ulepszenia jakości. Zazwyczaj kierownictwo na początku entuzjastycznie podchodzi do realizacji nowego programu, lecz po pewnym czasie znacznie ogranicza swój wkład w końcowy efekt.
6. Zinstytucjonalizowane zarządzanie przez jakość. Implementacja TQM wymaga opracowania planu i wsparcia procesu zmian, jednakże nie można przypisać tych zadań tylko jednej komórce organizacyjnej. Odpowiedzialność za wdrożenie TQM spoczywa na kierownictwie, jednostkach organizacyjnych oraz wszystkich zatrudnionych. W wielu przedsiębiorstwach odpowiedzialność za wdrożenie zarządzania przez jakość spoczywa tylko na działach jakości. Powoduje to zanik zainteresowania podnoszeniem jakości w innych działach organizacji.
7. Zbyt ograniczona jakość. TQM obejmuje całą organizację oraz wszystkich pracowników. Koncepcja ta wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej i przede wszystkim konkretnego postrzegania procesu usprawnień. W wielu organizacjach tylko część kierownictwa uznaje jakość jako kluczowy element budowania strategii. Pracownicy uważają z kolei, że TQM jest problemem działu jakości, nie rozumiejąc tego, że zarządzanie przez jakość dotyczy całego przedsiębiorstwa.
8. Satysfakcja z zadowolenia klientów. Wiele organizacji uważa uzyskanie wysokiego poziomu zadowolenia klientów za sukces. Jest to miara spełnienia pokładanych w wyrobach oczekiwań producentów, jednak bazowanie jedynie na poziomie satysfakcji klientów prowadzić może do osłabienia reakcji producentów na nowe potrzeby odbiorców. W globalnej gospodarce przedsiębiorstwa muszą rozpoznawać nie tylko bieżące potrzeby, ale też przyszłe. Chcąc być liderem na rynku, w głównej mierze powinny więcej uwagi poświęcać przyszłym potrzebom.
9. Niewystarczające zaangażowanie pracowników. W głównej mierze odpowiedzialność za brak zaangażowania pracowników w zmiany spoczywa na kierownictwie organizacji. Kierownictwo powinno pomóc wszystkim zatrudnionym zrozu-

mieć zasady zarządzania przez jakość oraz pokazać im pozytywne efekty wynikające z TQM.

10. Dominacja narzędzi nad procesem. Na przestrzeni lat opracowano liczne narzędzia i techniki mające na celu wspomaganie procesu usprawniania jakości. Ciągły proces usprawniania nie może funkcjonować jedynie w oparciu o techniki. W organizacjach czasem narzędzia stają się celem, a nie środkiem do jego osiągnięcia. Skutkuje to tym, że pracownicy pomijając nadrzędny cel jakim jest jakość, poświęcają większość czasu na przygotowywanie i wypełnianie ankiet oraz wykresów.

Wiele niepowodzeń rodzi się z niedostosowania odpowiedniej kultury organizacyjnej. Implementacja TQM jest wielkim wyzwaniem dla kierownictwa, ponieważ na nim spoczywa odpowiedzialność za zmianę kultury organizacyjnej oraz podejmowanie odpowiednich decyzji. Jeśli pracownicy będą odpowiednio przygotowani i plan działania dobrze opracowany, przedsiębiorstwo będzie mogło w stanie efektywnie wdrożyć zarządzanie przez jakość w swojej działalności.

6. TQM w Hewlett Packard

Mówiąc o praktycznym przykładzie wdrożenia koncepcji TQM w działalności przedsiębiorstwa można wskazać firmę Hewlett Packard. HP jest amerykańskim przedsiębiorstwem informatycznym z siedzibą w Palo Alto, w Kalifornii, założonym w 1939 r. Produkuje m.in. komputery osobiste, drukarki, serwery, urządzenia poligraficzne oraz świadczy usługi z zakresu IT. W 2010 r. zatrudniało około 324 tysięcy osób na całym świecie. Na terenie Polski istnieje oddział Hewlett Packard Polska (www.hp.com).

Przedsiębiorstwo zaczęło w 1986 r. wdrażać system jakości oparty na założeniach TQM. Jego nazwa to *Quality Maturity System*. Określa on na jakim stopniu dojrzałości pod względem jakości znajduje się firma QMS. Opiera się na pięciu głównych kierunkach (Szymańska, 2015):

1. *Strategic Focus*. Polega w głównej mierze na opracowaniu celu. Ma odpowiedzieć na pytania, po co firma istnieje na rynku i komu mają służyć jej wyroby. W celu identyfikacji potrzeb klientów firma HP prowadzi badania marketingowe. Pozwala określić pozycję na rynku oraz to w jaki sposób postrzegają ją konkurenci. Realizując *Strategic Focus* Hewlett Packard zwraca uwagę

na współpracę z partnerami, z którymi wspólnie dostarcza produkty. HP wyróżnia to, że dobiera partnerów biznesowych w bardzo staranny sposób.

2. Planowanie. Jest to jeden z najistotniejszych elementów QMS. Można wyróżnić planowanie krótko (plany roczne) i długookresowe. Istotne jest to, że plany HP Polska muszą być tożsame z planami europejskiego oddziału Hewlett Packard. Przykładowo, jeśli główny zarząd korporacji określi na dany rok poprawę jakości świadczenia usług IT jako główny cel, to w swoich planach rocznych europejskie oddziały oraz HP Polska też muszą to respektować. Na tym etapie plany roczne podlegają kwartalnym przeglądom w celu weryfikacji postępów. Jak zauważa Szymańska (2015) drugim rodzajem planu jest *Business Strategic Review*. W skład całościowego BSR wchodzi plany działów (np. marketingu, sprzedaży). BSR tworzony jest na 5 lat i jego istotą jest to, że w nim wskazane są cele długofalowe. Określa on co jest potrzebne, aby poszczególne cele długoterminowe zostały efektywnie osiągnięte. Wykonywany plan pięcioletni jest corocznie weryfikowany. Co więcej, w BSR są też założenia dotyczące szacowanego wzrostu sprzedaży w poszczególnych okresach.
3. Zarządzanie procesami. W firmie HP polega na stworzeniu mapy procesów, która zawiera każdy proces zachodzący w przedsiębiorstwie, na każdym z poziomów. Określone w niej są stosunki pomiędzy poszczególnymi procesami z podziałem na procesy główne oraz wspomagające. Dla HP Polska główne procesy to: proces świadczenia usług, proces zarządzania zasobami ludzkimi oraz proces sprzedaży. Ich efektywność obrazowana jest poprzez pomiar (za pomocą tabel, tzw. *business fundamentals*) w ustalonych odstępach czasu. Proces instalacji przeprowadzany podczas pierwszej wizyty u klienta jest kluczowym wskaźnikiem efektywności.
4. Doskonalenie procesu. Kierunek ten powiązany jest pomiarem efektywności. Jeśli w danym okresie czasu wykryto jakiś problem i w kolejnym powtarza się, trzeba zastanowić się nad jego przyczyną. Po znalezieniu przyczyny, firma HP stosuje działania korygujące. Przykładowo: jeśli pojawia się dużo wadliwych instalacji, to działaniami korygującymi są dodatkowe szkolenia dla

pracowników lub zwiększenie liczby pracowników.

5. *Leadership Participation*. Ostatni kierunek ma uświadomić pracowników, jaka jest rola każdego z nich w tworzeniu systemu QMS. Bardzo ważna jest integracja pracowników, ponieważ QMS zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników organizacji na rzecz zbudowania systemu jakości obsługi klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Integrację wspomagają otwarte przestrzenie biurowe (ang. *open space*) oraz szkolenia budujące świadomość, zwiększające zaangażowanie. Ponadto, szkolenia mogą rozwijać osobowość, mocne strony oraz podnosić kwalifikacje. W firmie Hewlett Packard, każdy nowoprzyjęty pracownik zobligowany jest odbyć szkolenia integracyjne. Następnie otrzymuje list, w którym znajdzie oczekiwania względem niego. Ostatnim etapem integracji jest rozmowa nowego pracownika z jego menedżerem, podczas której ustala się ścieżkę rozwoju pracownika w firmie.

Porównując metodykę wdrażania QMS do TQM (zaprezentowaną w punkcie 4.) należy wskazać na różnicę w liczbie etapów implementacji: QMS zakłada pięć etapów, z kolei Steinbeck (1998) zakłada cztery etapy wdrażania. Pomimo tej różnicy, należy stwierdzić, że schemat postępowania jest do siebie zbliżony.

W początkowej fazie Hewlett Packard przykładą bardzo dużą wagę do określenia swojej pozycji na rynku, kładąc przy tym szczególny nacisk na wybór oraz ocenę swoich partnerów biznesowych, a nie tylko konkurentów. Na podstawie pierwszego etapu tj. *Strategic Focus* można wyciągnąć wniosek, że firma HP jest świadoma dużej zależności pomiędzy jej pozycją rynkową a dobrze dobranymi partnerami biznesowymi.

Firma Hewlett Packard na podstawie zebranych informacji nie określa planów działań jedynie na okres 3-6 lat (o czy wspomina Steinbeck (1998)), lecz też na czas jednego roku. Charakterystycznym wydaje się być fakt, że poszczególne filie muszą podporządkować się strategii nakreślonej przez główny zarząd korporacji w okresach krótkich oraz długich. Nie zawsze zarząd korporacji będzie w stanie nakreślić poprawny plan działania dla jednej filii, co może stać się przyczyną spadku jakości lub sprzedaży. Jednakże kwartalne lub roczne weryfikowanie postępów pozwala kontrolować w sposób miarodajny efektywność stosowania QMS.

Wielką zaletą w systemie QMS jest stworzenie mapy procesów. Pozwala to w sposób ciągły trzymać się określonego schematu działania oraz wskazywać elementy, które można poprawić. Jest to zbieżne z trzecim etapem wdrażania TQM zaprezentowanym przez Steinbecka (1998). Bez tego polepszanie jakości nie byłoby efektywne.

Ostatni etap tj. *Leadership Participation* pokazuje jak istotnym czynnikiem są pracownicy w zarządzaniu jakością. To w głównej mierze od nich zależy wzrost jakości produktów lub świadczenia usług. Jednakże, firma oprócz szkoleń powinna przeprowadzać comiesięczne rozmowy z każdym pracownikiem, wysłuchując wszystkich jego uwag oraz pomysłów na poprawę jakości funkcjonowania firmy.

Przykład firmy Hewlett Packard pokazuje jak złożonym i skomplikowanym jest proces implementowania koncepcji TQM w organizacji. Wymaga dyscypliny, wiedzy, odpowiedniej kultury organizacyjnej nastawionej na ciągły rozwój oraz poprawę jakości oraz dużego zaangażowania. Efektem stosowania zarządzania przez jakość jest fakt, że firma Hewlett Packard w 2010 r. była drugą pod względem obrotów firmą informatyczną na świecie.

7. Podsumowanie

Reasumując, koncepcja zarządzania przez jakość (ang. *Total Quality Management*), której istotą jest podnoszenie jakości działalności przedsiębiorstwa co przekłada się na lepsze spełnianie oczekiwań klientów narodziła się w latach pięćdziesiątych minionego wieku. Spełnianie coraz to bardziej wymagających potrzeb pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Działanie zgodne z założeniami TQM oraz schematem wdrażania koncepcji jest wyjątkowo trudne. Wymaga dużych kompetencji pracowniczych oraz umiejętnego planowania strategicznego. Dobrze określona pozycja na rynku oraz poprawnie sformułowane cele są fundamentem efektywnej implementacji zarządzania przez jakość. Działania muszą być ciągle ukierunkowane na poprawę jakości oraz ciągłe doskonalenie i optymalizowanie procesów.

Organizacja wdrażająca TQM może napotkać szereg przeszkód na swojej drodze. Kierownictwo firmy musi zdawać sobie sprawę z obowiązków i wyzwania jakie przed nim staną. Kluczowym elementem zarządzania przez jakość są ludzie, a kierownictwo ma za zadanie umiejętnie ich prowadzić, oraz

ukierunkować kulturę organizacyjną na ciągłe dążenie do poprawy jakości w przedsiębiorstwie.

Przykład firmy Hewlett Packard, która dzięki implementacji TQM odnosi sukcesy, może być wzorem do naśladowania przez inne przedsiębiorstwa. System QMS zaaplikowany przez nią przynosi zy-

ski, lecz istnieją elementy, przy których zarząd korporacji powinien podejmować ostrożne i przemyślane decyzje. Odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna i jasno określone cele pozwolą przyczynić się każdej firmie do osiągnięcia sukcesów w ramach poprawiania jakości.

Bibliografia

- Karaszewski, R. (1999). *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Kłós, Z. (1994). Wprowadzenie strategii TQM do polskich przedsiębiorstw – analiza uwarunkowań. *Organizacja i Kierowanie*, 1.
- Łańcucki, J. (2001). Istota jakości wyrobów i usług: zasady TQM. W: J. Łańcucki (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Opolski, K., Modzelewski, P. (2004). *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe Cedetu.
- PN-ISO 8402:1996. (1996). *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Steinbeck, H. H. (1998). *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Strona internetowa firmy Hewlett Packard. (2016). Pozyskano z: <http://www8.hp.com/pl/pl/home.html>. Data dostępu: 21.09.2016.
- Szymańska, K. (2015). Total Quality Management – TQM. W: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania* (s. 369-390). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wasilewski, L. (1999). *Rozważania o jakości*. Warszawa: Ośrodek Badania Jakości Wyrobów Przemysłowych „Zetom”.
- Wawak, S. (2016). Zarządzanie przez jakość. *Mfiles.pl*. Pozyskano z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_jako%C5%9B%C4%87. Data dostępu: 21.09.2016.
- Wawak, T. (2008). Jakość zarządzania w administracji samorządowej. W: T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTZZ.
- Wawak, T. (2016). *TQM – miękka koncepcja zarządzania*. Pozyskano z: <https://tadeusz.wawak.pl/content/tqm-miekka-koncepcja-zarzadzania>. Data dostępu: 22.09.2016.

The application of Total Quality Management in organization

Magdalena Tyrańska
Cracow University of Economics

Abstract:

The aim of the article is to provide critical analysis of QMS system in Hewlett Packard. In order to achieve that objective, the term “quality” and the essence of quality management were introduced. Subsequently, the main assumptions of TQM were presented.

Furthermore, the structure of the article also includes a detailed description of the stages of implementing Total Quality Management conception. Additionally, the most common obstacles associated with the implementation of quality management in organizations were listed and broadly described.

In the last part of the article, the analysis of practical application of QMS was shown on the example of Hewlett Packard. Its complexity, manner of implementation, advantages and disadvantages were depicted.

Keywords: quality, quality management, Total Quality Management, leadership, organizational culture.

JEL codes: L15, L21