



Złożenie pracy online:
2017-05-01 14:16:59
Kod pracy:
2459/33879/CloudA

Natalia Szkwarek
(nr albumu: 22107)

Praca licencjacka

Filozofia Kaizen w percepcji przyszłych menedżerów

Kaizen philosophy in the perception of future managers

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie marketingiem i
sprzedażą

Promotor: dr Andrzej Gwiżdż

Składam serdeczne podziękowania dla mojego Promotora dr Andrzeja Gwiżdża za poświęcony czas, cenne wskazówki i uwagi merytoryczne związane z niniejszą pracą oraz wszechstronną pomoc. Dziękuję również wszystkim recenzentom za ich trud włożony w przygotowanie recenzji mojej pracy.



Streszczenie

Celem badawczym prezentowanej pracy jest poznanie opinii studentów kierunku Zarządzania, dotyczących ich przekonań oraz wiedzy na temat zasad TQM i możliwości ich implementacji w przedsiębiorstwie jak i życiu zawodowym. Badania przeprowadzone zostały na celowo wybranej grupie, za pomocą sondażu diagnostycznego. Studenci biorący udział w badaniu byli zapewnieni o ich pełnej anonimowości. Udzielone przez respondentów odpowiedzi pozwoliły potwierdzić lub zaprzeczyć stawianym hipotezom. Ankietowani zgodnie potwierdzili, iż planują swoją dalszą karierę zawodową w kierunku menedżerskim. Jednoznacznie wyrazili również przekonanie, iż stosowanie zasad TQM jest słuszne i przynosi wymierne korzyści na coraz bardziej konkurencyjnym rynku produktów i usług. Jedno z pytań zadanych studentom nawiązuje do szerszego spektrum postrzegania filozofii Kaizen, a mianowicie czy możemy ją zastosować planując własną ścieżkę rozwoju. Również w tym przypadku ankietowani potwierdzili, że zakres przytoczonej filozofii jest znacznie szerszy aniżeli samo ujęcie rynkowe. Wiedza zdobyta podczas przeprowadzonych badań pozwala mieć nadzieję, iż percepcja przyszłych menedżerów zmierza w pożądanym kierunku, co pozwoli nam - konsumentom cieszyć się wyrobami coraz wyższej jakości.

Słowa kluczowe

zarządzanie jakością, Kaizen, TQM, menadżer, sukces, kariera, konkurencja, zasoby ludzkie,



Abstract

The aim of the following study is to interview Faculty of Management students about their beliefs and the knowledge of TQM principles and possibilities of their implementation in the company as well as professional life. The study was conducted with a chosen group by the means of a diagnostic survey. Students participating in the study were ensured about the full anonymity. They received the questionnaire in the paper version. The results allowed to confirm or contradict the hypothesis. The answers were unequivocal. The respondents confirmed that they were planning their further professional career in management. It was also emphasized that applying TQM principles is justifiable and beneficial as far as more and more competitive market of products and services is concerned. One of questions referred to the Kaizen philosophy, whether it could be profitable during the planning their own career development. The respondents without hesitation stated that the scope of this theory is much wider than the market meaning. The acquired knowledge lets us hope that the perception of future managers is heading in right direction what will let us - consumers enjoy better quality products.

Keywords

quality management, Kaizen, TQM, manager, success, career, competition, human resources,



Spis treści

Wstęp	2
1 Idea jakości i jej podstawowe pojęcia.....	6
1.1 Ewolucja postrzegania jakości	6
1.2 Proces zarządzania jakością i etapy jego rozwoju.....	15
1.3 Koncepcja kompleksowego zarządzania jakością TQM.....	29
2 Filozofia Kaizen i jej praktyczne wykorzystanie.....	37
2.1 Metody TQM.....	37
2.2 Kaizen w TQM.....	47
2.2.1 Istota filozofii Kaizen	47
2.2.2 Kaizen w ZZL	55
2.2.3 Innowacyjność a Kaizen	62
2.3 Praktyczne zastosowanie japońskiej filozofii w koncernie Toyota	66
3 Kaizen w opinii studentów kierunku zarządzania WSB-NLU.....	71
3.1 Cel, hipotezy badawcze i metodyka badań.....	71
3.2 Charakterystyka respondentów i wyniki badań ankietowych	74
3.3 Weryfikacja hipotez	80
Podsumowanie	82
Bibliografia	84
Spis tabel	86
Spis rysunków	86
Spis wykresów.....	87
Załączniki.....	87



Wstęp

Rozpoczynając pisanie prezentowanej pracy zatrzymałam się na pierwszym nazwisku: Adam Smith. Ten wybitny człowiek skupił naszą uwagę na fakcie podejmowania decyzji oraz ich kosztów alternatywnych. Każdego dnia wielokrotnie to czynimy, odnosząc raz bardziej, a raz mniej korzystne rezultaty. Jesteśmy „skazani” na wybór, od niego nie uciekniemy. Pracownik na taśmie produkcyjnej, menadżer operacyjny, dyrektor finansowy, trener personalny – każdy z nich staje przed wyborem. Wykonywać swoje obowiązki we wskazanym zakresie, czy wykazać się inicjatywą? Podjąć się kolejnej specjalizacji czy wystarczy mi to obecne wykształcenie? Złożyć aplikację na wyższe stanowisko czy jednak nie wychodzić z dotychczasowej, szczelnie zbudowanej, strefy komfortu? Na tym polega umiejętne podejmowanie decyzji. W prezentowanej pracy, na podstawie wiedzy zaczerpniętej z literatury krajowej i zagranicznej, autorka stara się przekonać do jedynej jej zdaniem słusznej decyzji – chcę więcej, chcę lepiej. Te dwa stwierdzenia, jeśli zaadoptujemy je w naszym postępowaniu decyzyjnym, zmienią na zawsze naszą percepcję i wizerunek. Z menadżerów staniemy się przywódcami a nasze przedsiębiorstwa ze statusu quo zaczną budzić postrach wśród konkurentów. Każda decyzja owiana jest ryzykiem – ta również. Lecz wzorując się na wskazanych w pracy nazwiskach czy przykładach tych największych koncernów – jestem przekonana, że warto zaryzykować i dołączyć do praktyków filozofii *Kaizen*.

W pracy oprócz przykładów ludzkich sukcesów, opisanych zostało wiele metod i narzędzi, które stosowane są obecnie głównie w przedsiębiorstwach poza naszymi granicami. Czy zarządzanie przez jakość jest opłacalne? To pytanie nurtuje niejednego menadżera na szczeblu zarządczym mającego choćby drobną wiedzę w zakresie finansów. Wieloletnie badania poświęcone jakości i tego jaki ma ona wpływ na wynik finansowy, pokazują jednak jednoznacznie, iż warto zainwestować w technologię, produkty, wiedzę, zasoby ludzkie, a w długim okresie czasu przyniesie to szereg korzyści.

Na obecnym rynku najczęściej spotykany rodzajem konkurencji jest konkurencja cenowa. Sieci handlowe prześcigają się w promocjach cenowych i ilościowych. Agencje reklamowe konkurują coraz bardziej chwytliwymi reklamami bazującymi na naszych emocjach. Bilbordy są krzykliwe, a nasze skrzynki mailowe i pocztowe okazują się coraz mniej pojemne. Celem prezentowanej pracy jest weryfikacja hipotezy, że najważniejszym źródłem konkurencyjności jest jakość i jej wieloaspektowe wymiary oparte o filozofię



Kaizen. Możemy sprzedawać coraz lepsze wyroby, takie które spełniają w największym stopniu oczekiwania klienta. Konkurować możemy również zasobami ludzkimi – szkolić naszych pracowników tak, aby posiadali coraz większą wiedzę i doświadczenie. Pokazywać im, jak ważny mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w którym pracują i jak dużo wnosi ich zaangażowanie oraz jak bardzo cenimy ich inicjatywę.

Powyższy cel, jaki postawiony został przez autorkę prezentowanej pracy, wiąże się ściśle z weryfikacją wiedzy i doświadczenia obecnych i przyszłych menadżerów oraz właścicieli firm. Istotnym jest, czy mają oni odpowiednie kompetencje w zakresie zarządzania jakością oraz czy są przekonani co do słuszności jej stosowania. Egzemplifikacją tych rozważań są następujące pytania:

1. Czy studenci III roku Zarządzania WSB-NLU słyszeli o filozofii ciągłego doskonalenia Kaizen, stosowanej w procesach zarządzania jakością w przedsiębiorstwie?
2. Czy wg badanych metody TQM są możliwe do wdrożenia w przedsiębiorstwach, w których obecnie pracują?
3. Czy wg badanych studentów proces zarządzania przez jakość, obejmujący stosowanie narzędzi i metod TQM, jest kluczem organizacji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku?
4. Czy badani będąc właścicielami przedsiębiorstwa, zdecydowaliby się wprowadzić zasady zarządzania przez jakość, zawarte w japońskiej filozofii ciągłego doskonalenia?
5. Czy w opinii studentów można wiązać rozwój własnej ścieżki zawodowej z filozofią Kaizen?

Odpowiedzi na te pytania zostały zweryfikowane na podstawie danych zebranych podczas sondażu diagnostycznego, przeprowadzonego wśród studentów WSB-NLU. W grupie tej odnajduje się obecny i przyszły kapitał ludzki na szczeblu zarządczym. Odpowiednio skonstruowana ankieta trafiła do docelowej grupy respondentów, w sposób bezpośredni.

Prezentowana praca zawiera: wstęp, trzy rozdziały i zakończenie.



Pierwszy z rozdziałów poświęcony jest koncepcji jakości i jej ewolucji. Przybliżone zostały wielkie nazwiska w tej dziedzinie, jak chociażby Deming czy Ishikawa. Opisano historyczne etapy rozwoju jakości poczynając od Inspekcji jakości) – QI, (Statystycznej) Kontroli jakości– QC, Zapewnienia jakości –QA, Kompleksowego zarządzania jakością– TQM. Omówiony został również nadrzędny cel zarządzania przez jakość, czyli zaspokojenie oczekiwań Klienta, a także wymienione zostały sposoby pomiaru jego satysfakcji. Wszystko to działa w oparciu o kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, która dostarcza nam konsumentom produkty i usługi. Tak więc kilka fragmentów poświęconych zostało temu zagadnieniu. Końcowa część rozdziału zawiera odwołanie do ideologii kompleksowego zarządzania jakością - TQM.

Drugi rozdział zaczyna się od wskazania na metody i narzędzia stosowane w TQM, zarówno te statystyczne jak i opisowe. Z bardziej znanych to m.in. QFD, FMEA, metoda burzy mózgów, diagram Ishikawy czy Metoda Pareto – Lorenza. Zwrócono również uwagę na metodę benchmarkingu, która jest obecnie jednym z najczęściej stosowanych narzędzi wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością lub jego elementów. W dalszej części rozdziału zostały wymienione i opisane nagrody, o jakie konkurują przedsiębiorstwa na całym świecie. Zdobyć je można spełniając konkretne kryteria odnoszące się do zapewnienia jakości w produktach i usługach, a także w sposobie zarządzania procesami oraz zasobami ludzkimi. Drugi rozdział to także obszerna część poświęcona Japonii, jako państwu, które w zadziwiająco krótkim czasie odniosło sukces gospodarczy na skalę światową. W głównej mierze zawdzięcza się go postępowaniu zgodnie z filozofią Kaizen, gdzie hasłem przewodnim jest ciągłe doskonalenie. Końcowa część rozdziału zawiera zastosowanie tej filozofii również w dziedzinie zasobów ludzkich. Zestawiona została rola przywódcy z menadżerem, scharakteryzowane zostały zalety pracy zespołowej oraz pełnego zaangażowania w procesy pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych. Ostatni podpunkt scharakteryzuje alternatywność japońskiej metodologii działania Kaizen w stosunku do polityki innowacji. Jako przykład zastosowania Kaizen w przedsiębiorstwie wykorzystano historię sukcesu koncernu Toyota.

Efekt finalny prezentowanej pracy stanowi jej rozdział trzeci, który przedstawia wyniki badań, jakie zostały przeprowadzone wśród studentów kierunku Zarządzanie, na uczelni WSB-NLU. Na początku rozdziału sformułowano szereg pytań, dotyczących poziomu wiedzy i doświadczeń studentów w zakresie zarządzania przez jakość. Większość z badanych



to bowiem przyszli menadżerowie, właściciele lub pracownicy przedsiębiorstw, w których tkwi potencjał do stosowania i rozwoju tej koncepcji. Rozdział podzielony został na punkty: pierwszy z nich to cel, hipotezy i metodyka badań; kolejno opisane zostały wyniki przeprowadzonych badań oraz weryfikacja hipotez. Wynikom badań, oprócz formy opisowej, nadana została także czytelna forma graficzna. Końcowy fragment, jakim jest potwierdzenie lub zaprzeczenie postawionych hipotez, stanowi meritum pracy i potwierdza zasadność wyboru jej tematyki oraz stopień realizacji założonego celu.



1 Idea jakości i jej podstawowe pojęcia.

1.1 Ewolucja postrzegania jakości

Sposób pojmowania jakości zmieniał się na przestrzeni wieków, a jego obecność możemy znaleźć już w biblijnym opisie stworzenia świata:

„A Bóg widział, że wszystko, co uczynił, było bardzo dobre”.

(Księga Rodzaju 1, 31, *Biblia Tysiąclecia*, wyd. 3)¹

Początkowo wiązano ją z naukami filozoficznymi, a to za sprawą Platona, który greckie określenie jakości *poiotes* powiązał z przedmiotem, wyrobem, który osiągnął swą doskonałość.²

Współcześnie jadąc do Egiptu czy Rzymu możemy podziwiać tamtejsze budowle i kościoły, cechujące się precyzją oraz dopracowaniem szczegółów. Świadczy to jedynie o tym, że ówczesni mieszkańcy znali i stosowali metody, które zapewniły jakość na tyle dobrą, że dzisiaj są to pomniki kultury.

Gdy zaś pojawiła się wymiana dóbr i usług pojawiła się potrzeba ustalenia norm, które miały tą wymianę regulować. Już w *Kronikach etykiety* (XI-VIII w. p. n. e) znaleźć można przepisy, takie jak:

„...narzędzia poniżej standardów nie mogą być dopuszczone do sprzedaży na rynku; wozy poniżej standardów nie mogą być dopuszczone do sprzedaży na rynku; bawełna i jedwab, których jakość i rozmiary nie posiadają wymaganych parametrów, nie mogą być dopuszczone do sprzedaży na rynku”

Aby wzmocnić samokontrolę rzemieślnicy mieli prawnie nakazane, aby na swoich wyrobach umieszczali nazwisko. Gdyby produkt okazał się podrzędnej jakości łatwo było znaleźć i ukarać takiego wytwórcę.

¹ Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków, pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 17.

² R. Batko, Zarządzanie jakością w urzędach gminy, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 34.



Zwrócić uwagę należy na bezwzględność w stosowaniu zasad jakości, chociażby odnosząc się do słynnego kodeksu Hammurabiego, którego zapis brzmi:

„Jeżeli budynek się zawali i właściciel jego zginie, to budowniczy zostanie zabity; jeżeli zginie syn właściciela, to syn budowniczego zostanie zgładzony”.

W późniejszych wiekach, gdy pojawiał się na rynku niedobór towarów jakość miała nadrzędne znaczenie a jej brak traktowano jako przestępstwo. Idąc dalej średniowieczna Europa to okres, gdzie wytwórca miał bezpośredni kontakt z klientem. Powstawały izby rzemieślnicze i cechy, gdzie zaczęto ustalać warunki relacji rzemieślnika z klientem i bardziej precyzyjnie określać jakość wyrobu.³

Obecnie jakość należy do takich pojęć, których używamy na co dzień, gdzie umiemy rozróżnić „dobrą jakość” od „złej”, a także posługujemy się sformułowaniem, że „jakość ma swoją cenę”. Mimo to, mielibyśmy problem ze zdefiniowaniem werbalnym czym owa jakość jest.⁴ Głównie wiąże się to z faktem, iż „istnienia jakości produktu nie zauważa się tak długo, jak długo jest ona w nim zawarta, drastycznie odczuwany jest natomiast jej brak.”

Analiza literatury przedmiotu podkreśla zasadność stwierdzenia, iż jakość to nie sam produkt ale także procesy, w których produkt powstaje, jak np.: projektowania, wytwarzania, marketingowe, logistyczne i inne – por. Rys.1. Wysoka jakość działań na etapie realizacji procesów zapewnia powstanie wysokiej jakości produktów, którą doświadczać będą klienci.⁵

Współcześnie znaczenie pojęcia jakość oparte jest na poglądach pionierów filozofii TQM (*Total Quality Management*) W. Edwardsa Deminga, Josepha Jurana, Philipa Crosby'ego, Armanda Feigenbauma czy Kaoru Ishikawy. Zagłębiając się w ich rozważania dostrzec można jak rozwijała się koncepcja jakości – od inspekcji, przez kontrolę, zapewnienie jakości po samokontrolę i doskonalenie organizacji.

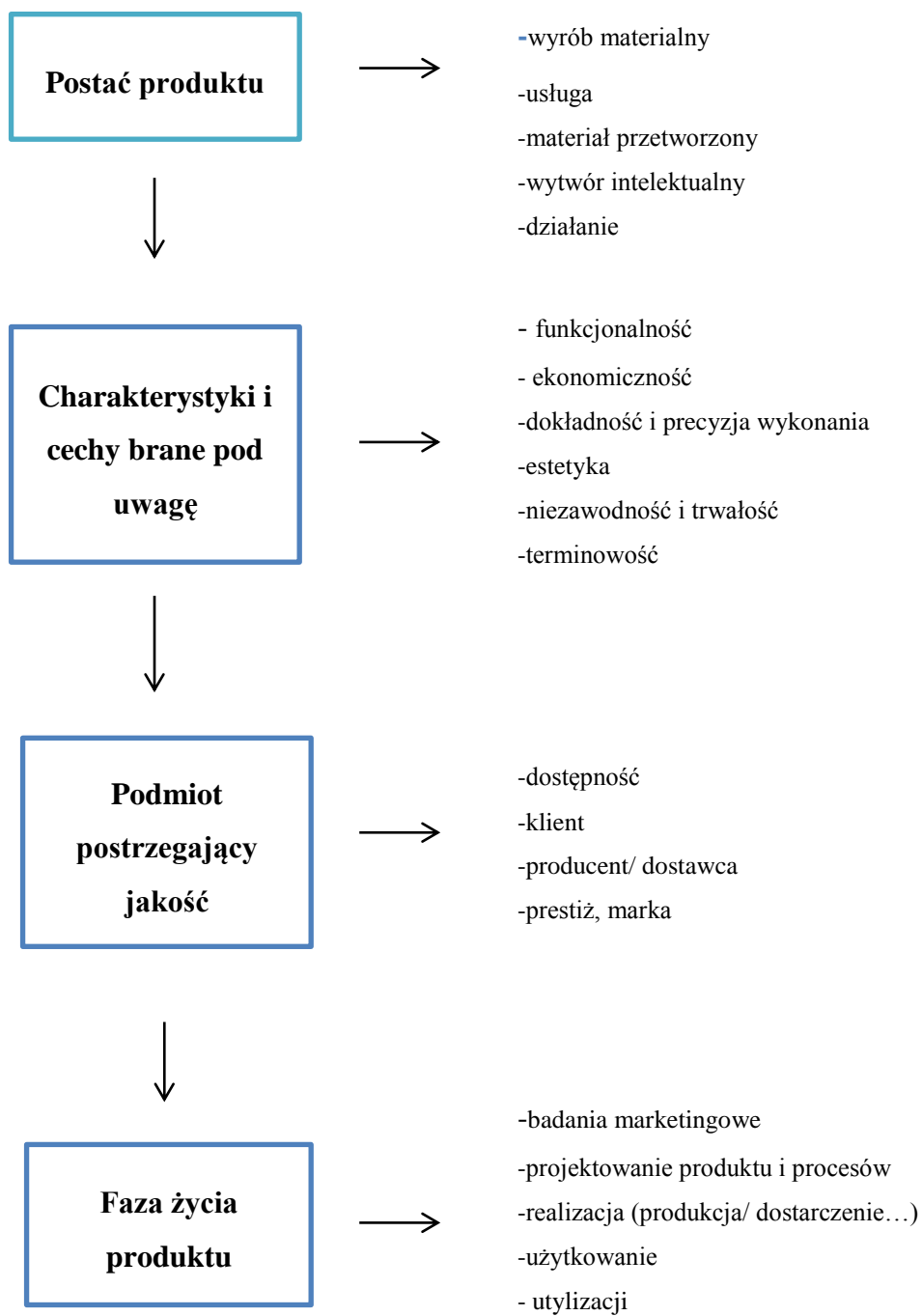
³ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.18.

⁴ R. Batko, Zarządzanie..., op. cit., s.9.

⁵ A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa – Poznań 1998, s. 21.



Rys. 1. Aspekty postrzegania jakości



Źródło: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, A. Hamrol, W. Mantura, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa – Poznań 1998, s. 18.

Literatura wskazuje W. Edwardsa Deminga za jednego z ojców współczesnej jakości. Zasłynął z prowadzonych po II wojnie światowej wykładów skierowanych do grupy menadżerów firm m.in. Toyota, Nissan, Sony. Stosując się do zaleceń Deminga Japonia poważnie zagroziła rynkowi amerykańskiemu m.in. w segmencie motoryzacji oraz elektroniki. Jako statystyk z wykształcenia odnosił się do znaczenia statystycznej kontroli jakości i stworzył on model zarządzania zwany PDCA (Plan- Do- Check - Act) (Rys.2.). Na każdym z etapów odbywa się doskonalenie organizacji, natomiast po wykonaniu pełnego cyklu osiągnięty zostaje wyższy poziom zarządzania.

Rys. 2. Koło Deminga



Źródło: <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711>, (17.12.2016)

Deming opracował również czternaście punktów, w których sformułował zalecenia dla kierownictwa organizacji. Do dnia dzisiejszego mają one zastosowanie zarówno w dużych jak i małych przedsiębiorstwach, w dziedzinie usług ale też produkcji. Szczegółowo punkty te zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

Kolejną postacią, o której warto wspomnieć w dziedzinie autorytetów koncepcji współczesnej jakości jest Joseph M. Juran. Zwrócił on uwagę na wymiar ludzki w jakości, która wcześniej rozpatrywana była jedynie pod kątem statystycznym. Juran podobnie jak Deming odbył cykl wykładów poświęconych jakości, które to wsparły rozwój japońskiego

rynku, za co też otrzymał najwyższe odznaczenie z rąk cesarza Japonii. Autor ten opisuje jakość z perspektywy klienta, wskazując, iż wyższa jakość to większa liczba cech odpowiadających klientowi ale tym samym mniejsza ilość wad. Jego koncepcja wystąpiła w formie trylogii, w której to jedna część odpowiada za planowanie jakości, druga za sterowanie jakością, ostatnia zaś za doskonalenie jakości. Przedstawia je Tabela 1.

Tabela 1. Trylogia Jurana

Planowanie jakości	<p>Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zidentyfikować, kto jest naszym klientem, • Ustalić wymagania klientów, • Przełożyć te wymagania na język organizacji, • Rozwijać produkty mogące spełnić rozpoznane wymagania klientów, • Optymalizować cechy produktu w celu zaspokojenia potrzeb zarówno klienta, jak i organizacji
Sterowanie jakością	<p>Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wykazać, że w procesie produkcyjnym może powstać produkt zgodny ze specyfikacją, przy minimalnym nadzorze, • Wdrożyć ten proces do działania operacyjnego.
Doskonalenie jakości	<p>Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwijać procesy produkcyjne, • Optymalizować procesy

Źródło: R. Batko, Zarządzanie jakością w urzędach gminy, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 46.

Philip B. Crosby zasłynął swoją skutecznością wśród prekursorów zarządzania jakością za sprawą firmy *International Telephone and Telegraph*, która to po wprowadzeniu założeń Crosby'ego zaoszczędziła w ciągu 14 lat 720 mln dolarów. Crosby również odnosi się do zaspokojenia wymagań klienta, jednakże klasyfikuje je na ilościowe i jakościowe. Według niego wyrób i jego jakość to wynik procesu zarządczego w organizacji. Wyrób jest jakościowy wtedy, gdy proces ma właściwą jakość. Crosby zdefiniował cztery pewniki jakości (*Absolutes of Quality Management*):⁶

⁶ R. Batko, Zarządzanie..., op. cit., s.36-52.



- 1) Jakość określa się jako zgodność z wymaganiami klienta, a nie doskonałość wykonania.
- 2) Jakość osiąga się poprzez profilaktykę (działania zapobiegawcze), a nie poprzez kontrolę i ocenę skutków.
- 3) Standard jakości oznacza prawidłowe wykonanie wyrobu za pierwszym razem, brak usterek-„zero defektów”.
- 4) Jakość należy mierzyć i oceniać ceną braku zgodności ze specyfikacją wymagań.

Armand V. Feigenbaum, autor pojęcia i zasad *Kompleksowego Sterowania Jakością TQC (Total Quality Control)* definiuje jakość jako „uzyskanie najlepszych parametrów użytkowych dla klienta przy zachowaniu najkorzystniejszej ceny”. Zwraca uwagę na rozwiązywanie problemów jakościowych już na etapie tworzenia prototypu, gdyż organizacja nie tylko produkuje wyrób ale także projektuje go i tworzy koncepcję. Feigenbaum wprowadził pojęcie *koszty jakości (operating quality costs)* i podzielił je na cztery grupy:

- Koszty zapobiegania – odnoszące się do planowania jakościowego
- Koszty oceny – odnoszące się do nakładów na badania
- Wewnętrzne koszty niezgodności- pokrywające koszty napraw i odpadów
- Zewnętrzne koszty niezgodności – są to m.in. koszty napraw i gwarancji.

W dziedzinie ograniczania kosztów jakości zalecił wprowadzić kontrolę jakości na wszystkich etapach procesu produkcyjnego.

Kaoru Ishikawa – twórca Kół Jakości patrzył szerzej na pojęcie jakości. Dostrzegł wagę serwisu posprzedażowego i zarządzania, a co za tym idzie całej organizacji jako wytworu zatrudnionych tam ludzi. Zatrzymać się należy przy aspektach kooperacji, komunikacji, współpracy między-szczeblowej, a także na klientach zewnętrznych wraz z dostawcami.

O wymiar ludzki w organizacji należy bowiem zadbać włączając pracowników w programy jakościowe, pozwalać na aktywny udział, pobudzać ich motywację do pracy.

Ishikawa wskazuje na środowisko pracy, które cechuje się:

- Atmosferą sprzyjającą ciągłemu rozwiązywaniu zaistniałych problemów przez pracowników,
- Większą świadomością gry rynkowej,
- Zmianą nastawienia polegającą na wyznaczaniu i osiąganiu coraz ambitniejszych celów.



Po raz pierwszy u Ishikawy pada światło na pojęcie kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, roli menadżera jako przywódcy, potrzebie szkoleń wśród pracowników aby zapewniać ciągły rozwój i wzmacniać motywację. Stworzył on wspomnianą już metodę Kół jakości, której metodologia polegała na spotkaniach 4-12 osób z danego obszaru organizacji, gdzie celem spotkania była próba rozwiązania problemu. Dodatkową korzyścią miała być satysfakcja pracownika, zwiększenie świadomości, motywacja oraz twórcze pobudzenie potencjału pracownika.⁷

Nie trudno zauważyć, jak drastycznie ewoluowało to pojęcie. Od „Jakość to ciągle doskonalenie”, „zgodność z warunkami technicznymi”, dalej idąc do „sprostania oczekiwaniom klienta”, aż do definicji mówiącej, że „jakość to dostarczanie towarów, które nie wracają, do klientów, którzy wracają”. W literaturze spotkamy się również z określeniami: „Dostarczanie klientowi tego, czego on dziś potrzebuje, za cenę, którą jest skłonny zapłacić” lub „Dostarczanie mu czegoś lepszego jutro.”⁸

Jakość bywa często błędnie interpretowana. Nie jest bowiem związana z renomą towaru czy gatunkiem lecz jest dostosowaniem do przeznaczenia. Frank Price ukazuje owo nieporozumienie na przykładzie małego zakładu, który wytwarza skromne ceramiczne kubki do picia. „Nie stać nas na luksus jakości” – deklaruje szef, „Nie jesteśmy w tym segmencie biznesu, w którym znajduje się Wedgwood lub chińska porcelana”. Nie, lecz klient, kupujący kubek z tego zakładu oczekuje, że nie będzie on przeciekał, czyli spełni swój cel – reasumując oczekuje jakości.

Tak oto nie będziemy w stanie określić stopnia jakości produktu lub usługi nie znając ich przeznaczenia lub celu. Inne wymagania będą miały pantofle baletowe od butów taterniczych, lecz jedne i drugie mogą spełniać swój cel w równym stopniu. Stąd jakość można zdefiniować jako stopień, w jakim usługa lub produkt spełnia oczekiwania nabywcy.⁹

Nabywcą oceniającym jakość prócz klienta jest również producent. Należy jednak ich odróżnić, gdyż mają oni niejednorodne oczekiwania względem produktu – por. Rys.3. Wspólną mają jedynie chęć zaspokojenia potrzeb klienta. Natomiast producent rozpatruje jakość pod względem korzyści ekonomicznych (zysk) oraz pozycji na rynku (konkurencyjność).¹⁰

⁷ R. Batko, Zarządzanie..., op. cit., s. 36-52.

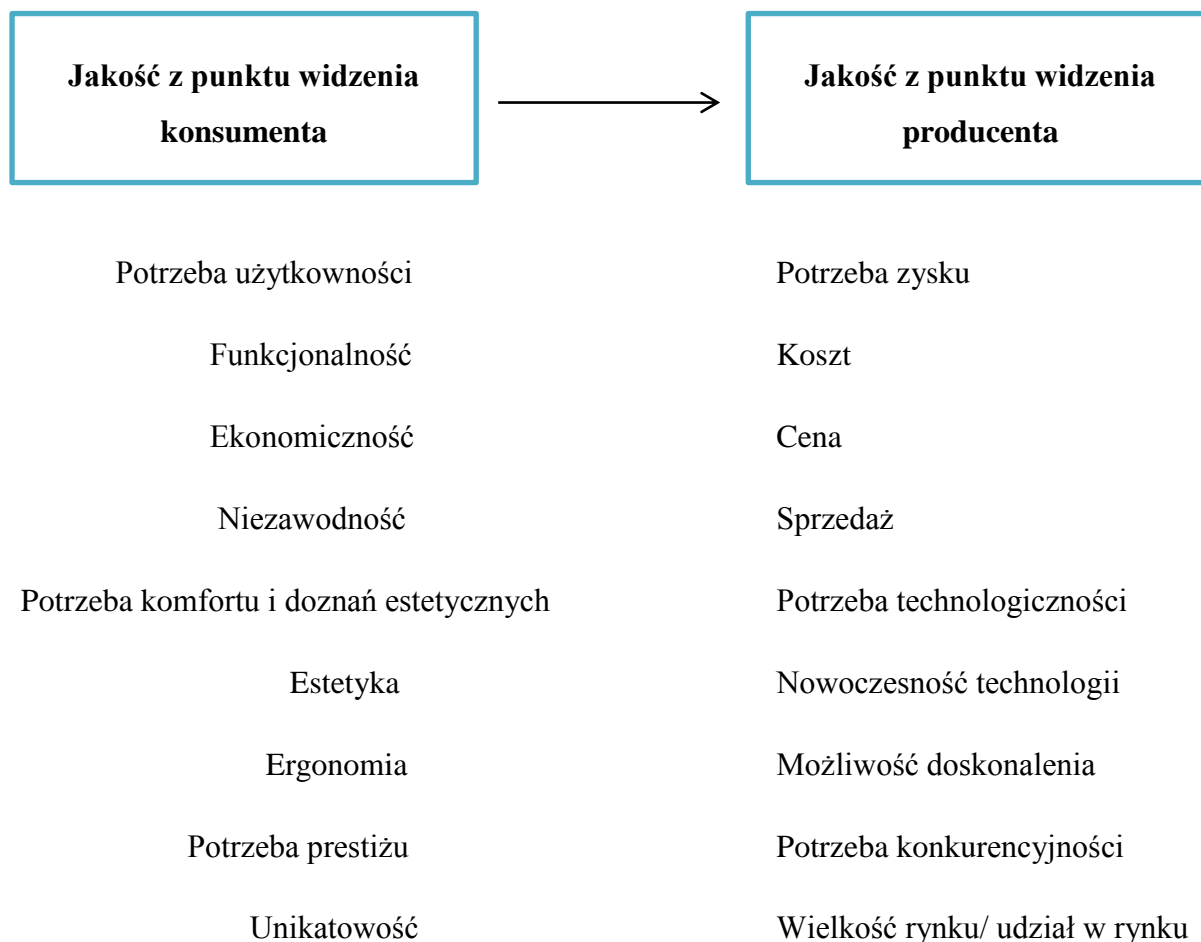
⁸ A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością..., op. cit. s. 18.

⁹ D. Lock, Podręcznik zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 26.

¹⁰ A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością..., op. cit. s. 25.



Rys. 3. Postrzeganie jakości produktu przez klienta i przez producenta



Źródło: A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa – Poznań 1998, s. 25.

W obecnej gospodarce badania nad jakością są podstawą dla przedsiębiorstwa chcącego osiągnąć większą efektywność i skutecznie zwiększać swój udział w rynku.

Do głównych tendencji mających wpływ na rosnący udział zarządzania jakością w organizacji możemy zaliczyć m.in.:

- Konkurencyjność firm na rynkach międzynarodowych,
- Poprawa efektywności gospodarowania zasobami ludzkimi oraz procesami produkcyjnymi,
- Wzrost świadomości społeczeństwa i jego wymagań przez nasycenie rynku dóbr i usług,

- „Zużywanie” się zasobów naturalnych oraz promocja działań na rzecz ochrony środowiska,
- Innowacyjność technologiczna, postęp naukowy, informatyzacja działalności przedsiębiorstw,
- Benchmarking w zakresie polityki pro jakościowej,
- Znaczący udział organizacji konsumenckich dbających o poprawę jakości funkcjonowania przedsiębiorstw oraz o prawa konsumenckie dotyczące zakupu dóbr i usług.¹¹

¹¹ A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością..., op. cit. s. 9-10.



1.2 Proces zarządzania jakością i etapy jego rozwoju

Patrząc na rys historyczny, rozwój dziedziny zarządzania jakością można podzielić na cztery charakterystyczne etapy:

- Inspekcja jakości (Quality inspection) - QI
- (Statystyczna) Kontrola jakości (Quality control) - QC
- Zapewnienie jakości (Quality assurances) -QA
- Kompleksowe zarządzanie jakością (Total quality management) – TQM¹²

Burzliwy rozwój form organizacyjnych oraz metod zarządzania w XX wieku obfitował w rozpowszechnianie coraz nowszych koncepcji zarządzania jakością, które swój finał miały w TQM. Ciężko ubrać poszczególne fazy rozwoju w ramy czasowe, gdyż ich rozwój kształtował się różnie w zależności od kraju, regionu, gałęzi gospodarki czy przedsiębiorstwa.¹³

Za datę rozwoju pierwszej fazy (QI) przyjmuje się rok 1910, gdy z taśmy produkcyjnej zjechały pierwsze modele „T” samochodu Ford Motor Company. Koncern zatrudniał inspektorów, których zadaniem było wykrycie nieprawidłowości w prototypie modelu. Wyrób niskiej jakości wycofywano, naprawiano lub sprzedawano po niższej cenie. Tę procedurę stosowano we wszystkich fazach wytwórczych.

W kolejnym etapie rozwoju (QC) poddawano nadzorowi umiejętności pracowników, które to miały spełniać pisemne wymagania poprzez standaryzację pracy i pomiary. Proces ten oczywiście wydłużał znacznie czas trwania inspekcji. Tutaj po raz pierwszy zastosowano karty kontrolne Shewhart’a. Celem inspekcji było oddzielenie produktów wadliwych od tych spełniających wymogi jakościowe. Shewart rozróżnił tutaj przyczyny powstawania braków na losowe i specjalne. Na te drugie jak twierdził mamy wpływ i wczesne ich wykrycie da możliwość skorygowania całego procesu, a co za tym idzie zminimalizowania strat.

¹² J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.17.

¹³ A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością..., op. cit. s. 90.



Stadium trzecie, czyli zapewnienie jakości (QA) wiążemy z rozwiązaniami takimi jak: księgi jakości, audyt, analiza kosztów jakości czy kontrola procesów. To tutaj miały miejsce pierwsze zmiany w działalności procesów, z wykrywających niską jakość na zapobiegawcze. Zapewnieniu jakości miały pomóc metody wspomagające:

- QFD (quality function deployment) – metoda pomaga uwzględnić oczekiwania klientów podczas modyfikacji obecnych lub tworzenia zupełnie nowych produktów na rynku,
- FMEA (failure mode and effect analysis) – metoda służy analizie przyczyn powstania defektów i wad w produkcie a także skutków jakie mogą nastąpić,

Poziom czwarty, czyli kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) odnosi się do uczestnictwa wszystkich procesów i wszystkich ludzi w organizacji. Każda aspekt działalności wpływa bowiem na proces jakości. W każdej fazie produkcji, w każdym dziale organizacji – wszyscy powinni znać i stosować przyjęte standardy jakości. Ważni tutaj są zarówno klienci finalni jak i dostawcy, ważna jest struktura organizacyjna jak i stosowanie nowoczesnych technik zarządzania jakością.¹⁴

Priorytetem w biznesie stosowanym globalnie przez firmy, stało się wdrożenie zarządzania przez jakość jako synonimu realizacji koncepcji TQM. Wielu menadżerów zrozumiało, iż proces ten jest w stanie zapewnić przyszłość ich firmom, natomiast jego ignorowanie stało się bardzo ryzykowne.

Każdego dnia menadżerowie dokonują wyborów. Prowadzą swoje firmy mając świadomość stojących przed nimi wyzwań, wykorzystując potencjał twórczy wszystkich grup roboczych tak, aby być konkurencyjnym na „pęczniącym” rynku globalnym. Ciągłe zmiany i idąca w parze z nimi niepewność oraz opór muszą opierać się na pewnych strukturach, które umożliwiają sprawne działanie według określonych norm. Do zadań menadżerów należy również stworzenie określonej kultury organizacyjnej, gdzie na pierwszym miejscu stoi jakość produktów, usług i procesów – nie zapominając o ludziach. Ściślej mówiąc osoby zarządzające muszą zrozumieć czym jest zarządzanie przez jakość.

¹⁴ J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy ..., op. cit. s. 18-19.



Autorytety jakości jak, Deming czy Ishikawa, dzieląc się w swoich pracach i badaniach wiedzą o tym, jak powinno wyglądać zarządzanie przez jakość, dostarczyły japońskim menadżerom narzędzi, które sprawnie wykorzystane stały się motorem sukcesu w światowym handlu. Niejako podpisem pod japońskimi wyrobami stała się wysoka jakość i konkurencyjna cena. Doprowadzili do perfekcji ideę ciągłego doskonalenia.

W pierwszej kolejności to gałąź przemysłu skorzystała na wprowadzeniu zarządzania przez jakość, jednak zauważono z czasem jej skuteczność również w bankowości, służbie zdrowia, restauracjach czy hotelach.

Zauważono, że programy zarządzania przez jakość to nie tylko korzyści wynikające z oszczędności czy działań marketingowych, ale również wzrost reputacji firm, zwiększenie sprzedaży implikowane rosnącym zadowoleniem klientów. Zachęcają one do produkcji nowych wyrobów i świadczenia nowatorskich usług. Dzięki nim ludzie stają się bardziej twórczy, rozwijają się, czują większą władzę co podnosi ich mobilizację. Na tym wszystkim zyskuje wizerunek firmy.

Metody i działania stosowane w zarządzaniu jakością określane są słowami: profilaktyka, samokontrola, klient wewnętrzny, żadnych usterek, dobrze za pierwszym razem, koszt jakości, praca zespołowa. W centrum zainteresowania umiejscowiony jest klient. Z tej perspektywy jakość określana jest jako pełne zaspokojenie jego potrzeb przy najniższych kosztach własnych. Mówi się, że zarządzanie jakością jest kompleksowe. Oznacza to nic innego, jak przyglądanie się procesom, w którym wytwarzane są dobra i usługi oraz ludziom, którzy tą pracę wykonują. Celem jest produkt końcowy taki, który spełni wymagania odbiorcy. Klient wewnętrzny, czyli ten pracownik jest tak samo ważny jak finalny użytkownik towaru czy usługi, dlatego że to odbiorcy wewnętrzni tworzą łańcuch jakości, gdzie końcowym ogniwem jest konsument. Ciągłe doskonalenie to core tego procesu, który nie zakłada miejsca na odpoczynek.

Umacnianie relacji z dostawcami i odbiorcami, eliminacja strat i ograniczanie kosztów to codzienna praca każdego członka organizacji bez względu na zajmowany w strukturze szczebel organizacyjny.¹⁵

¹⁵ J. Bank, Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo FelbergSJA, Warszawa 1999, s.12-17.



Historycznie koncentrowano się na pracy i jej finalnym produkcie, następnie na funkcji menadżera, który szkoli swoich podwładnych, organizuje ich pracę, ustala priorytety oraz posługując się danymi tworzy hipotezy. W najpóźniejszej fazie projakościowego zarządzania przyjęto orientację na klienta.

Formułując misję przedsiębiorstwa zadajemy sobie pytanie kto jest naszym klientem i czego od nas oczekuje. Strategia firmy opiera się na identyfikacji klienta i jego upodobań. Takie podejście kierunkuje proces produkcji lub usługi dzisiaj, ale jest też motorem zachowań i decyzji, dzięki którym możemy wyprzedzić oczekiwania klientów w przyszłości i odpowiednio się przygotować.¹⁶

To klient wybierze restaurację, która w pełni zaspokoi jego oczekiwania. Na wakacje poleci linią lotniczą, która ma sprawną i uprzejmą obsługę. Odbiorca przemysłowy również ma podobne oczekiwania co konsument finalny i nie może zostać zaniedbany przez dostawcę, gdyż straci na tym interesie. W tym kontekście popularny stał się plakat, który możemy spotkać w biurach czy sklepach. Jest on kwintesencją tego, jak w zarządzaniu jakością powinno traktować się klienta.

”Klienci:

- Są najważniejszymi osobami w każdej działalności
- Nie są zależni od nas. To my jesteśmy zależni od nich.
- Nie zakłócają naszej pracy. Są jej celem.
- Robią nam uprzejmość kiedy przychodzą. My nie robimy uprzejmości, obsługując ich.
- Są częścią naszej organizacji, a nie osobami z zewnątrz.
- Nie są tylko częścią statystyki. Są ludźmi z krwi i kości, którzy czują i reagują tak jak my.
- Przychodzą do nas ze swoimi potrzebami i życzeniami, a naszym zadaniem jest je zaspokajać.
- Zaslужują na tyle uprzejmości i uwagi, ile tylko możemy im poświęcić
- Są istotą tego i każdego innego interesu. Bez nich nie byłoby nas. (Nigdy o tym nie zapominaj!)”

¹⁶ Zarządzanie przez jakość..., pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.152.



Mimo tak wzniosłych haseł spotykamy się z sytuacją, gdzie sprzedawcy ignorują klienta, pochłonięci rozmową. Jeśli w takiej sytuacji podejdziesz np. klientka szukająca rozmiaru, zostanie potraktowana jak intruz.¹⁷ Być może obsługa klienta kojarzona jest w tym przypadku z rodzajem służebności, być może zarobki w handlu detalicznym są zbyt niskie i nie motywują wystarczająco pracowników do obsługi klienta, a być może postrzeganie stanowiska sprzedawcy jako niskiego prestiżu zakłada z góry świadczenie niskiej jakości usług.

Należy zauważyć, że świadomość klientów, ich pewność siebie a także wymagania zmieniają się i rosną. Odpowiedzią jest marketing i jego „programy troski o klienta”. Niekiedy jednak ich wprowadzanie jest wyczuwalnie chaotyczne i sprzeczne z założeniami firmy. Analitycy marketingu głoszą w swej idei nie tylko chęć pozyskania klientów ale także utrzymania obecnych. W tradycyjnej działalności marketingowej zauważyć się jednak daje nacisk kładziony raczej na pozyskanie, niż utrzymanie klientów.¹⁸

Literatura przedmiotu wskazuje na liczne sposoby pomiaru satysfakcji klienta, który zakupił nasz produkt. Istnieje ponad 30 miar takiej satysfakcji, których zadaniem jest nie tylko ocena obecnej działalności firmy, lecz także zaplanowanie przyszłych strategii zarządzania. Spotykamy coraz częściej slogany typu: „Dożywotnia gwarancja”, „Gwarancja satysfakcji albo zwrot pieniędzy”, „Całkowita satysfakcja” etc., które nie tylko mają rozwiązać wątpliwości klienta niezdecydowanego ale także są świetnym narzędziem reklamy.

Do najczęściej stosowanych metod pomiaru satysfakcji klienta używa się:

- Rozmowa indywidualna – telefoniczna lub bezpośrednia, skupiająca się na wcześniej przygotowanym zestawie pytań dotyczących wyrobu/usługi,
- Focus groups – reprezentatywna grupa konsumentów, 8-12 osób dyskutujących o konkretnym produkcie lub usłudze pod nadzorem osoby prowadzącej dyskusję. Najskuteczniej metoda ta sprawdza się, gdy chcemy poznać preferencje klientów dotyczące np. nowego produktu na rynku,
- Testowanie rynku – wybrana grupa klientów cechująca się doświadczeniem i praktyką użytkuje nowy model produktu w celu wykrycia wad i usterek,

¹⁷J. Bank, Zarządzanie..., op. cit., s.1-2.

¹⁸J. Bank, Zarządzanie..., op. cit., s.15.



- Obserwacja bezpośrednia – informacje dotyczące jakości oferowanych usług pozyskiwane są z obserwacji wybranych miejsc lub grup ludzi np. kierownictwo linii lotniczych obserwuje osoby dokonujące zakupu biletów,
- Eksperymenty – wybrana grupa osób poddawana jest oddziaływaniu na różne bodźce, kontroluje się na tej podstawie zmienne i określa ich znaczenie przyczynowo – skutkowe,
- Ankieta – zbiór ułożonych w odpowiedniej kolejności, krótkich pytań pośrednich lub bezpośrednich. Zanim trafi na szerszą skalę powinno zostać przeprowadzone badanie pilotażowe, a odpowiedzi w żaden sposób nie mogą być sugerowane,
- Zebrane dane po dokonaniu transakcji – ilość zwrotów, reklamacji i przeprowadzonych napraw to doskonały miernik jakości usług i preferencji klientów,¹⁹

Prowadzone w latach dziewięćdziesiątych badania empiryczne nakreśliły, iż nieodzownym elementem wzrostu zadowolenia klientów, a co za tym idzie wzrostu rentowności i sukcesu przedsiębiorstwa jest kultura organizacyjna.²⁰

Kultura w ogólnym ujęciu to nic innego jak sposób w jaki porozumiewają się grupy między sobą w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Można traktować ją jako wzorzec pewnych zwyczajów, praktyk i zachowań. I tak oto kraje np. różnią się między sobą kulturą, tworzą własne zbiory zachowań wraz z charakterystycznymi dla nich cechami. Organizacje podobnie jak kraje tworzą swoją kulturę, która wskazuje właściwe wartości i sposób postępowania jej członków. To jak będzie wyglądała zależy zarówno od kraju prowadzenia działalności, jak również od rodzaju branży w jakiej funkcjonują.

Coraz liczniejsze grono menadżerów uważa kulturę za jeden z zasobów organizacji. Przywiązuje się jej zasługę sukcesu niejednej firmy, gdyż adaptacyjna kultura pozwala szybko stawić czoła zmieniającym się wymaganiom rynku, klientów jak i inwestorów. Firma chcąc w dzisiejszym otoczeniu nie tylko się utrzymać ale podnosić swoje udziały w rynku, oprócz zdrowej strategii musi mieć kulturę, która będzie wspierała przyjęte założenia.

W literaturze spotykamy przykłady jakoby kultura ściśle wiązała się z poglądami „ojca” założyciela, np. Henry Ford, Walt Disney w Disney Production, David Packard w firmie Hewlett-Packard itd. Jednakże okazało się, że gdy założyciel odchodzi zaszczepiona w ludziach kultura nie obumiera, a oni zaś stają się żywymi jej nośnikami. Dodatkowo stosowanie przyjętych wzorców wzmacnia w ludziach motywację do pracy i realizacji misji firmy.

¹⁹ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.155-156.

²⁰ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.100.



Patrząc na pojęcie kultury jakości przyjmuje się dwa skrajne założenia. Pierwsze ukazuje kulturę od strony zarządzania, czyli narzuconą odgórnie w organizacji, poprzedzoną decyzjami i działaniami. Drugie założenie zorientowane jest na antropologię, czyli działanie oddolne, spontaniczne, pokierowane doświadczeniem ludzi i ich indywidualnym cechem, czemu nie można przypisać procesu zdecentralizowanego, podatnego na zmiany.

Doskonałym przykładem na to jak duży wpływ ma kultura organizacji w realizacji jej celów biznesowych jest firma Rank Xerox. Została ona niejako zmuszona do zmian, gdy gwałtownie załamał się jej udział w rynku na świecie. Zmiany w kulturze przedstawione poniżej (por. Tabela 2) pozwoliły na odzyskanie udziałów w globalnym rynku.

Tabela 2. Zmiany kulturowe w Rank Xerox

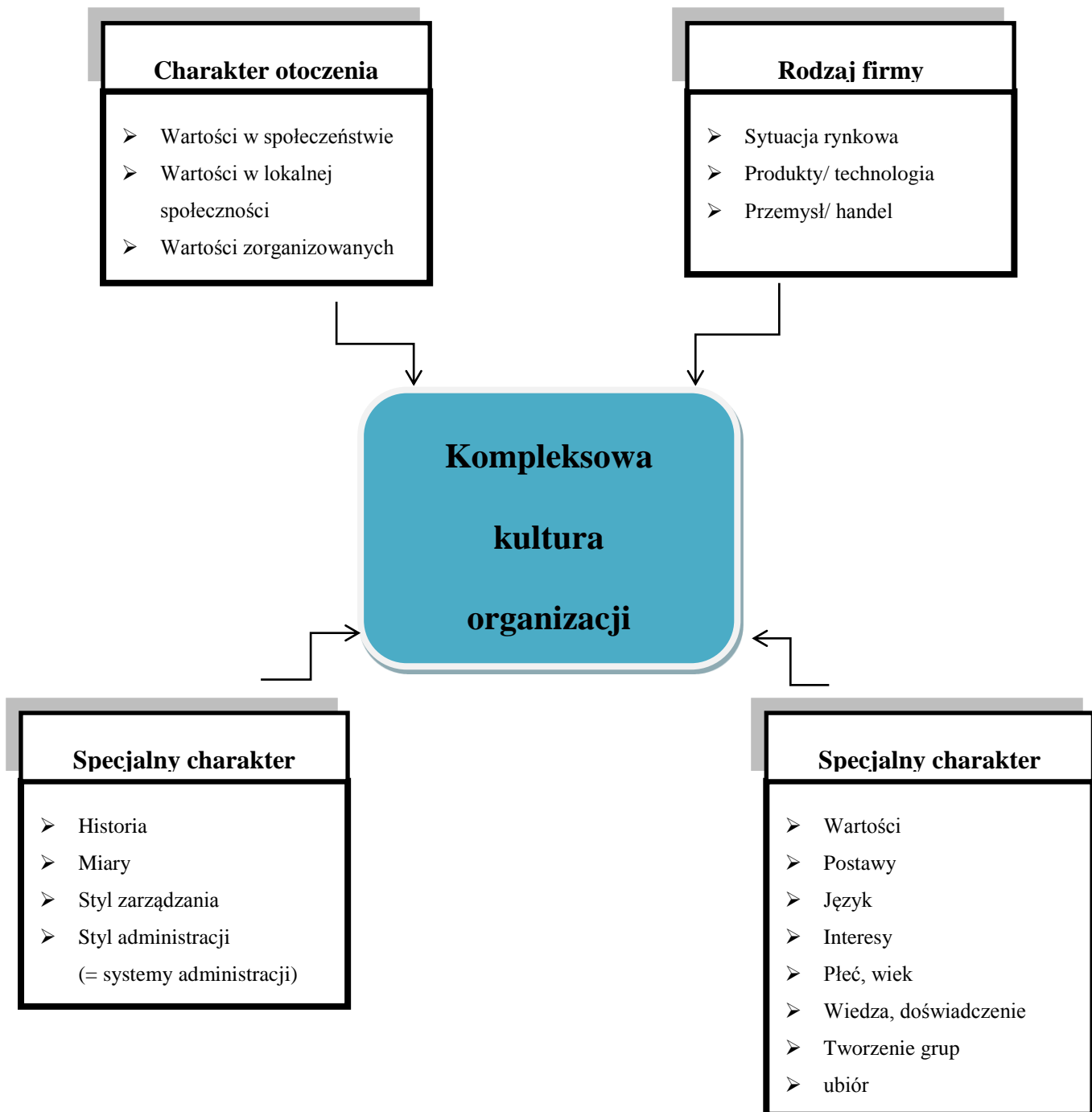
Od	Do
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niepełnego i dwuznacznego rozumienia wymagań klientów ➤ Orientacji na cele krótkookresowe i działań o ograniczonej perspektywie czasowej ➤ Akceptacji pewnego marginesu i wynikających stąd działań korygujących jako normy ➤ Indywidualnego i niezorganizowanego procesu podejmowania decyzji rozwiązujących problemy ➤ Stylu zarządzania o niejasnych celach, wywołującego strach lub błędy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stosowania systematycznego podejścia do zrozumienia i zadowolenia zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych odbiorców ➤ Rozważnej równowagi między celami długookresowymi, a kolejnymi celami krótkookresowymi ➤ Dążenia do ciągłego doskonalenia wolnego od błędów wyniku, spełniającego wymagania odbiorcy oraz do dobrego wykonywania zadań za pierwszym razem ➤ Dominacji partycypacyjnego i zdyscyplinowanego procesu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, opartego na wspólnych zasadach ➤ Otwartego stylu z jasnymi i spójnymi celami, zachęcającego do rozwiązywania problemów i zespołowego podejścia

Źródło: J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.254.

Skoro już wiemy, jak może wyglądać zmiana kultury w organizacji i jak pozytywne skutki może mieć dla biznesu warto zobrazować czynniki, wpływające na kulturę organizacji. Główne ich grupy przedstawiono na Rysunku 4.



Rys. 4. Główne grupy czynników wpływających na kulturę organizacji

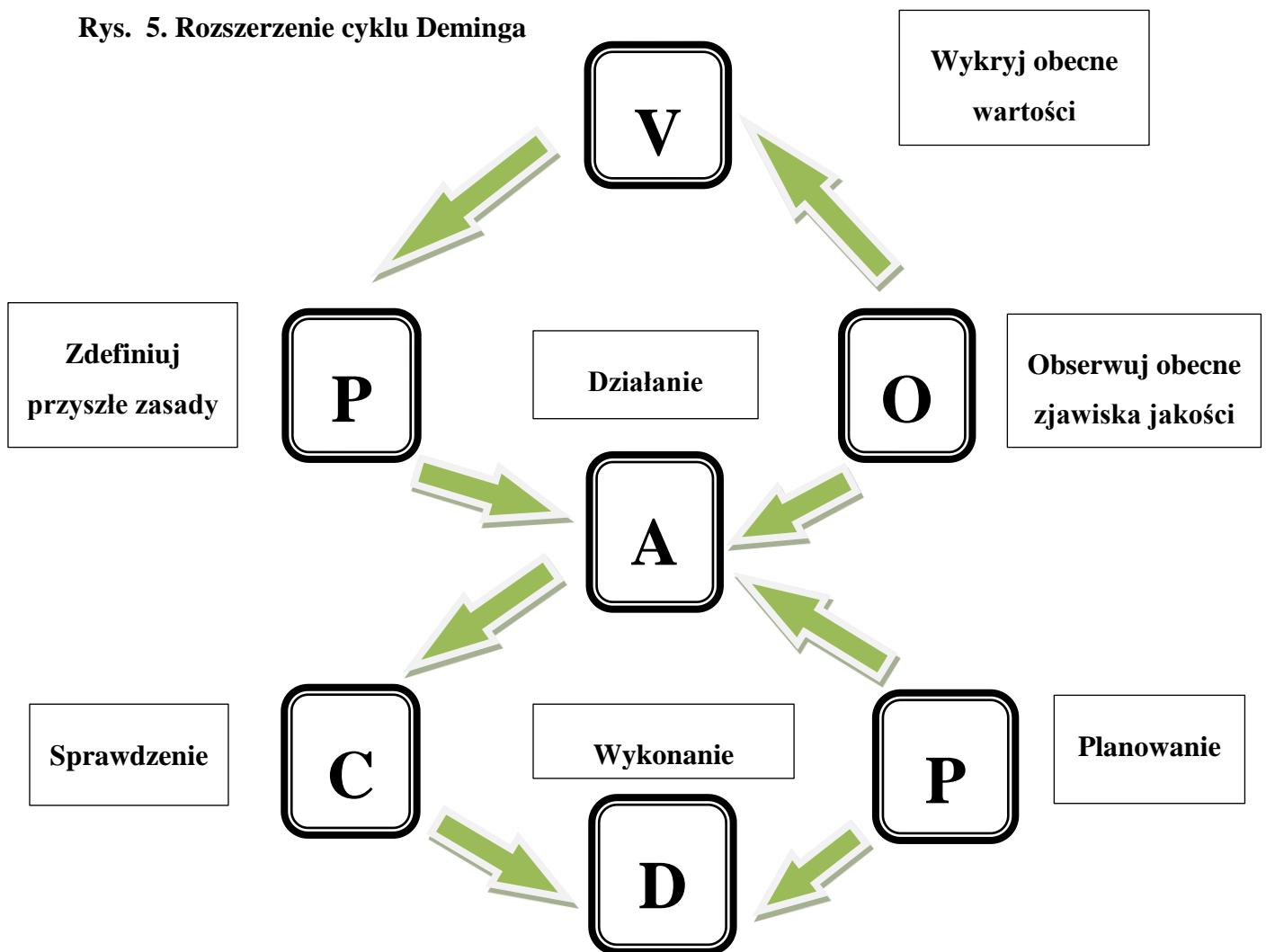


Źródło: J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.259.

Kultura jakości jak i kompleksowe zarządzanie nią zakłada przede wszystkim rozwój zasobu ludzkiego poprzez stworzenie warunków zgodnych z wartościami i misją firmy, jak również wykorzystanie potencjału inteligencji i twórczości poszczególnych pracowników. Jest to nawiązaniem do holistycznej koncepcji człowieka, gdzie każda osoba traktowana jest

jako unikatowa ludzka istota. Nad kulturą jakości w praktyce możemy pracować skutecznie jedynie wtedy, gdy codzienne decyzje i zachowania w organizacji oprzemy na wzorcach postaw, wyznawanych wartościach i zasadach współdziałania w grupie. Nie należy zapominać, że kulturę jakości i produktywności realizujemy w ramach określonego systemu. W tym przypadku podstawową metodą pracy stał się cykl Deminga (nazywany też cyklem PDCA), składający się z faz: planowanie, wykonanie, sprawdzenie oraz działanie. Model ten został uzupełniony o stronę kulturową, która w sposób nieprzerwany wprowadza wartości organizacyjne do zarządzania jakością – por. Rysunek 5.

Rys. 5. Rozszerzenie cyklu Deminga



Źródło: J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.264.

Obydwa cykle łączą się fazami A. Niekiedy w fazie C będą na tyle duże rozbieżności, że koniecznym stanie się wprowadzenie zmian w kulturze firmy. W takiej sytuacji należy przejść do cyklu OVPA, co spowoduje powstanie nowych warunków jakości i możliwy będzie powrót do PDCA, lecz na nowym poziomie.²¹

W dzisiejszym systemie zarządzania organizacją kultura organizacyjna i jej elementy stały się doskonałym narzędziem w rękach menadżerów. Poznanie jej wyjaśnia zachowania ludzi, na które można wpływać prowadząc umiejętnie politykę personalną. Dzięki niej możemy tak wpływać na zachowanie pracowników aby osiągnęli oni zamierzone cele organizacji.

Pojawienie się nowych koncepcji zarządzania oraz wypracowywanie innowatorskich technik komunikacyjnych spowodowało włączenie się elementów kulturowych do zarządzania. Wzrost konkurencyjności w otoczeniu organizacji oraz niepewności rynkowej, jako efektu ubocznego tradycyjnego zarządzania, zwróciła uwagę badaczy na aspekt kulturowy i jego wpływ na zachowanie się pracowników. Zachodzące zmiany na rynku wymuszają zmiany w jakości produktów i usług, ale również to ludzie je tworzący muszą dostrzec potrzebę i korzyść modyfikacji niektórych procesów zarówno technologicznych jak i personalnych.²²

Poruszając temat kultury w organizacji warto wspomnieć o kulturze korporacyjnej, a dokładniej wskazać różnice pomiędzy modelem japońskim a zachodnim. Przedstawiono je w Tabeli 3.

Wsparciem dla wdrożenia i stosowania systemu zarządzania jakością jest dziś nie tylko tworzenie i rozpowszechnianie kultury organizacyjnej ale również stosowanie ogólnie przyjętych standardów jakości. Są one niejako budulcem całego systemu jakości opartego na procedurach, dokumentacji oraz skupionego na wymaganiach klientów. System ten można zobrazować na przykładzie poszczególnych etapów życia wyrobu.²³ Prezentuje go Rysunek 6.

²¹ J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy ..., op. cit. s. 248-264.

²² Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.108-109.

²³ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.325.



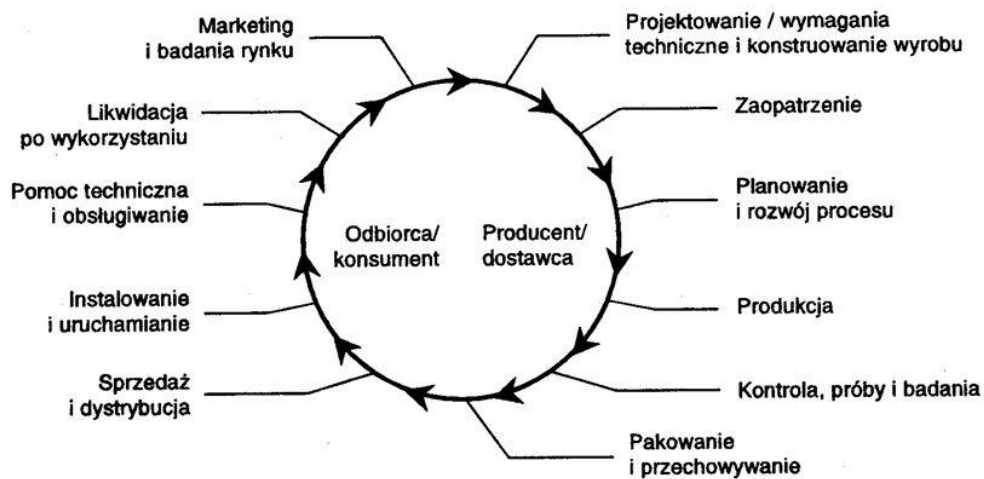
Tabela 3. Różnice w kulturze korporacyjnej

MODEL ZACHODNI	MODEL JAPOŃSKI
<p>Występuje orientacja produktowa (na ilość i jakość rezultatów pracy)</p>	<p>Występuje orientacja procesowa (na jakość procesów pracy. Dużą wagę przywiązuje się do ciągłego doskonalenia procesów pracy i produkcji (zasada kaizen)</p>
<p>Systemy wynagradzania opierają się na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wartościowaniu wyników pracy i zasług indywidualnych dla przedsiębiorstwa • Są dynamiczne i silnie różnicują wynagrodzenie • 	<p>Systemy wynagradzania stasują:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zasadę stażu pracy • Powolnego awansu pionowego • Słabo różnicują wynagrodzenie
<p>Preferowane jest zawężanie profilu specjalizacji pracowników</p>	<p>Preferowana jest wielozadaniowość pracowników</p>
<p>Oceny pracownika dokonuje się na podstawie dyscypliny wykonania powierzonego mu zadania, przy szerokim stosowaniu systemu nagród i kar</p>	<p>Przy ocenie pracownika akcentuje się zaangażowanie, pomysłowość, aktywność grupową i uczestniczenie w szkoleniach; przy małym zakresie stosowania systemu nagród i kar</p>

Źródło: Materiały z wykładu „Zarządzania jakością”, dostępne na platformie edukacyjnej CloudA pod adresem: <https://wsb-nlu.clouda.edu.pl/Home/Index>



Rys. 6. Etapy życia wyrobu (objęte zapewnieniem jakości)



Wg PN-ISO 9000 w każdym cyklu realizacji wyrobu etapy życia wyrobu tworzą krąg jakości, kolejne - spiralę jakości.

Krąg ten obejmuje etapy od wstępnego określenia do ostatecznego zaspokojenia wymagań i oczekiwań odbiorcy.

9

Źródło: <https://www.google.pl> (04.01.2017)

Uwzględnienie jakości na każdym z powyższych etapów poparte musi być systemem, który objąłby wszystkie działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności proces pozyskania i eksploatacji wyrobów, gospodarowanie środkami produkcji jak również działalność administracyjną i finansową. Taki system można oprzeć na wytycznych zawartych w normach ISO serii 9000, gdzie „system zarządzania jakością pojmuję się jako zbiór wzajemnie powiązanych lub oddziałujących na siebie elementów w zakresie ustanawiania polityki i celów oraz osiągnięcia tych celów do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości (definicje ISO 9000:2000..., 2001).”²⁴

²⁴ Zarządzanie przez jakość..., pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.326.

Literatura definiuje normy ISO jako uporządkowany zbiór wymagań, które musi spełnić przedsiębiorstwo chcąc prowadzić do swojej działalności system jakości. Służą ujednoliceniu podejścia do systemu zarządzania jakością zarówno dla małych jak i dużych przedsiębiorstw. Dzięki nim każda firma może opracować własny system wdrażania, każda ma szansę zapoznać się z wymogami i zdecydować czy chce je wprowadzić do swojej działalności. Oprócz spisanych w ISO zasad nie należy pomijać całej idei jaka przyświeca temu systemowi, a mianowicie dbaniu o klienta wewnętrznego jak i o zewnętrznego, czy sumienne wykonywanej pracy. ISO są metodą „podążania w kierunku TQM”.

W małych przedsiębiorstwach brakuje często możliwości implementacji własnych rozwiązań, stąd chętnie korzystają one z systemu ISO. Zauważa się natomiast, że duże przedsiębiorstwa są znacznie bardziej zainteresowane systemem TQM. Różnica pomiędzy ISO a TQM jest znacząca, na co wskazał m.in. Winco K.C. Young - (por. Tabela 4). Według niego ISO 9000 to system oparty na określonych wymaganiach klienta, procedurach i szeregu dokumentacji. TQM natomiast to proces ciągłej poprawy, udoskonalanie wyrobu, ograniczenie występowania wad, a co za tym idzie ograniczenie kosztów. TQM to również uczestnictwo całego personelu w proces doskonalenia zarządzany przez najwyższe kierownictwo.

Tabela 4. Zasadnicze różnice pomiędzy TQM a ISO 9000

ISO	TQM
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jakość postrzega poprzez zgodność z wymaganiami ✓ Uwzględnia potrzeby klienta określone w umowie ✓ Koncentruje się na procesie dostawy właściwego produktu zgodnego ze specyfikacją ✓ Pomija powiązania między klientem a firmą ✓ Koncentruje się na określonych obszarach, np. na projektowaniu produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jakość postrzega jako proces ciągłej poprawy ✓ Uwzględnia potrzeby i oczekiwania klienta wewnętrznego i zewnętrznego ✓ Koncentruje się na dostawcy i jego kulturze, traktując go jako element łańcucha tworzenia wartości dla klienta ✓ Skupia się na sprzężeniu zwrotnym między klientem (wewnętrzny – zewnętrzny) a firmą ✓ Dotyczy całej organizacji

Źródło: Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków, pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 17.



W porównaniu ze standardami ISO proces TQM ma nieograniczone możliwości rozwoju poprzez cel, którym jest nigdy nie kończący się proces poprawy jakości. Oba systemy nie są sprzeczne bądź konkurujące – jak najbardziej mogą współistnieć z rozróżnieniem TQM jako idei, strategii jakości z nowatorskim podejściem do problemów jakości, a ISO 9000 jako zbiór sformalizowanych wymagań, dzięki którym możemy przybliżyć swoje dążenia do TQM.²⁵

²⁵ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.328.



1.3 Koncepcja kompleksowego zarządzania jakością TQM

Od 1980 r. do dnia dzisiejszego praca wielu badaczy, uczonych i ekspertów głównie amerykańskich, wpłynęła na rozwój koncepcji kompleksowego zarządzania jakością. Szczególne osiągnięcia przypisywane są w tym obszarze dr Demingowi, dr Juranowi oraz Crosby'emu.

Dzisiaj również, posiłkując się literaturą przedmiotu wracamy do słynnych 14 punktów Deminga, które to powstały by pomóc menadżerom w sprawnym procesie zarządzania jakością w ich organizacji. Brzmiały one następująco:²⁶

1. Stałość celów: stwórz stabilność celów dla ciągłego doskonalenia wyrobów i usług.
2. Nowa filozofia: przyjmij nową filozofię. Jesteśmy w nowej ekonomicznej erze, stworzonej w Japonii.
3. Przestań polegać na inspekcji: usuń potrzebę masowej inspekcji jako sposobu osiągnięcia jakości.
4. Odstąp od „najtaniejszych przetargów”: zerwij z praktyką kierowania się w interesach wyłącznie poziomem cen.
5. Doskonal każdy proces: doskonal ciągle i zawsze każdy proces planowania, produkcji i obsługi.
6. Wprowadź szkolenie w trakcie pracy: wprowadź nowoczesne metody szkolenia dotyczące doskonalenia pracy.
7. Wprowadź przywództwo: przyjmij i wprowadź zasadę przywództwa, zorientowaną na pomaganie ludziom i urządzeniom w lepszym wykonywaniu pracy.
8. Usuń strach: zachęcaj do skutecznego dwustronnego komunikowania się oraz do innych sposobów likwidacji strachu w organizacji.
9. Usuń bariery: likwiduj bariery pomiędzy działami i obszarami pracy załogi.
10. Wyeliminuj upominanie: wyeliminuj stosowanie sloganów, afiszy i upominania.
11. Wyeliminuj liczbowe zadania: usuń normy pracy, które przypisują liczbowe limity robotnikom oraz liczbowe zadania w zarządzaniu.

²⁶ J. Dehlgard, K. Kristesen, K. Kanji, Podstawy ..., op. cit. s.19.



12. Pozwól pracownikom na dumę zawodową: usuń przeszkody ograniczające prawo robotników i personelu zarządzającego do odczuwania dumy z mistrzostwa.
13. Zachęcaj do szkolenia: wprowadź aktywne programy szkoleń i zachęcaj wszystkich do samodoskonalenia.
14. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa: wyraźnie określ ustawiczne zaangażowanie naczelnego kierownictwa w sprawy nieustannego doskonalenia jakości i produktywności.

Dr Joseph Juran natomiast w swoich licznych wykładach wskazał na 10 punktów, których stosowanie miało zapewnić poprawę jakości:

1. Zbuduj świadomość konieczności i możliwości doskonalenia.
2. Ustal cel poprawy.
3. Zorganizuj osiągnięcie celów (wprowadź radę jakości, zidentyfikuj problemy, wyselekcjonuj projekty, powołaj zespoły, wyznacz osoby pomagające).
4. Wprowadź szkolenie.
5. Przeprowadź projekty, rozwiązujące problemy.
6. Dokumentuj postęp.
7. Wyrażaj uznanie.
8. Ogłaszaj wyniki.
9. Utrzymuj oceny.
10. Utrzymuj rozkład, czyniąc roczne programy doskonalenia częścią formalnego systemu i procesów firmy.

Obie ze wskazanych metod zarządzania odnoszą się w dużej mierze do statystyki, gdyż wg tych autorów to ona jako nauka pozwalała kontrolować poprawność przebiegu procesów. Cel był jeden: zrozumieć kompleksowe zarządzanie jakością.²⁷ Poza systemowymi postulatami Deminga czy Jurana w literaturze znajdziemy jednak także informacje o regułach postępowania, w szczególności „kaizen” czy „zero błędów”. One również odnoszą się do problematyki kompleksowej jakości w przedsiębiorstwie.

Koncepcja Kaizen wywodzi się z Japonii i koncentruje się na zaangażowaniu pracowników w ciągłe doskonalenie. Pierwszy raz zastosowano tą metodę w koncernie Toyoty. Polega na nieprzerwanym eliminowaniu braków i strat w procesach zarówno

²⁷ J. Dehlgard, K. Kristesen, K. Kanji, Podstawy ..., op. cit. s.20.



produkcyjnych jak i administracyjnych. Wbrew przypuszczeniom w koncepcji tej błąd uważany jest za skarb, gdyż jest to najlepszy moment na wypróbowanie efektywności działań naprawczych. Każdy pracownik powinien bowiem do produktu wносить wartość dodaną.²⁸

Rozróżniamy dwa rodzaje odstępstw od normy: naturalne oraz specjalne. Naturalne związane są nieodłącznie z procesem i są trudne do zidentyfikowania i usunięcia. Specjalne są łatwiejsze do wykrycia, a zniwelować je można za pomocą rutynowych działań. Zasada *kaizen* mówi najpierw o usunięciu odchyłeń specjalnych, dzięki czemu odzyskamy kontrolę nad procesem i wtedy dopiero skupiamy się na eliminacji odchyłeń naturalnych. Konsekwencją tych działań jest trwała poprawa jakości.²⁹

Zasada „zero błędów” oznacza produkcję bezusterkową. Aby ku niej zmierzać należy obecne wyniki mierzyć, przedstawiać, a na ich podstawie opracowywać działania korygujące. Dodatkowo pracownicy powinni mieć wyznaczane indywidualne cele jakościowe. W konsekwencji należy rozwijać pracę w małych grupach, jak również usprawnić komunikację pracowników między sobą jak i z przełożonym.³⁰

TQM nazywane jest wizją, do której w długookresowym procesie zmierza przedsiębiorstwo. Jednak bez planu wypracowania i wdrożenia, bez konsekwencji i zaangażowania TQM będzie tylko odległym celem, a nie wszechobecną rzeczywistością. Bowiem: „TQM jest kulminacją hierarchii definicji jakości”:

1. Jakość – ma na celu ciągłe spełnianie oczekiwań klientów.
2. Jakość kompleksowa – ma na celu osiągnięcie jakości przy niższych kosztach.
3. Kompleksowe zarządzanie jakością – ma na celu osiągnięcie kompleksowej jakości przez uczestnictwo wszystkich pracowników.³¹

W literaturze czytamy: „Ludzie bez wizji giną”. To samo tyczy się przedsiębiorstw. Trafnie wyraził to zjawisko prof. Yoshio Kondo z Uniwersytetu Japońskiego, który podczas swoich wykładów w Szkole Biznesu w Arhus powiedział: „ przedsiębiorstwa bez CWQC szybciej lub później znikną z książki telefonicznej”. CWQC to przyjęta w Japonii nazwa TQM, która oznacza sterowanie jakością w przekroju całej firmy. W TQM to na naczelny

²⁸ A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością..., op. cit. s. 90.

²⁹ J.P.Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, Wprowadzenie do organizacji i zarządzania, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 158.

³⁰ J.P.Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, Wprowadzenie..., op. cit. s. 158.

³¹ J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy ..., op. cit. s.28.

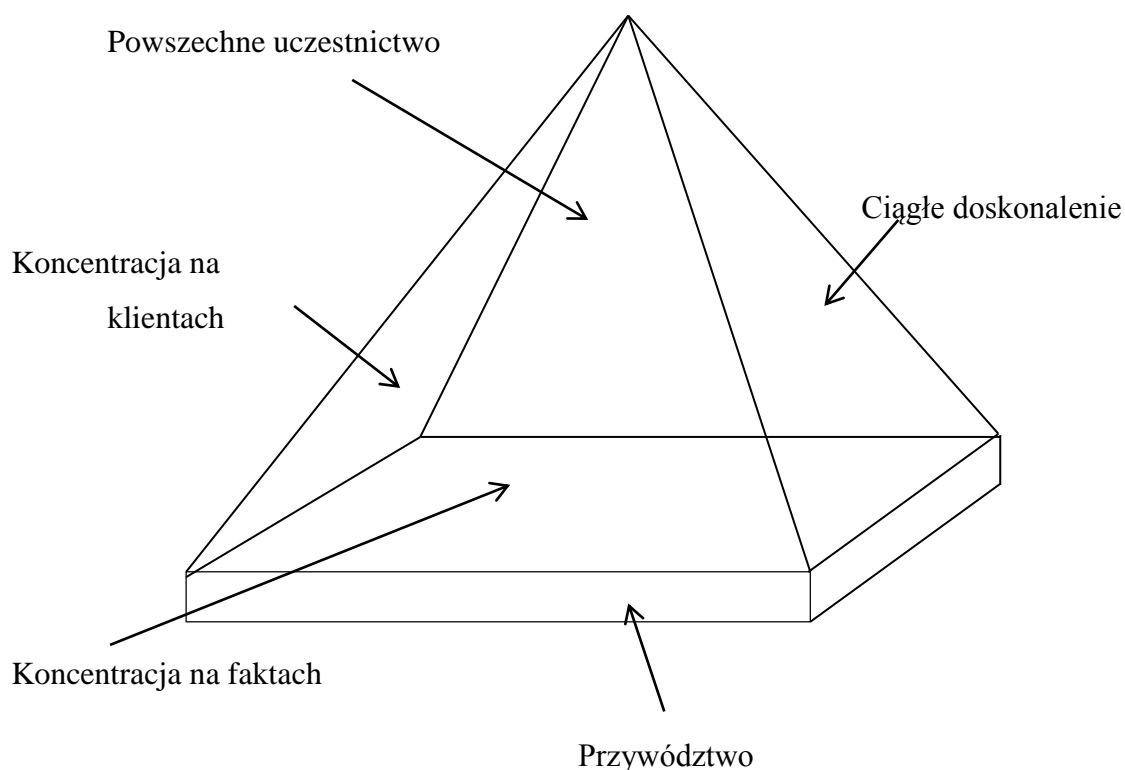


zarząd służy obowiązkowi włączenia się w proces i stworzenia systemu jakości, gdzie wcześniej rola menadżera nie odgrywała tak znaczącej roli co powodowało najczęściej uchylanie się kierownictwa od odpowiedzialności.

Koncepcję kompleksowego zarządzania jakością trafnie obrazuje tzw. piramida TQM, przedstawiona na Rysunku nr 7. Zawiera ona cztery ściany i podstawę, czyli 5 elementów/zasad TQM:

1. Zaangażowanie kierownictwa (przywództwo)
2. Koncentracja na klientach i pracownikach
3. Koncentracja na faktach
4. Ciągłe doskonalenie (KAIZEN)
5. Powszechne uczestnictwo

Rys. 7. Piramida TQM



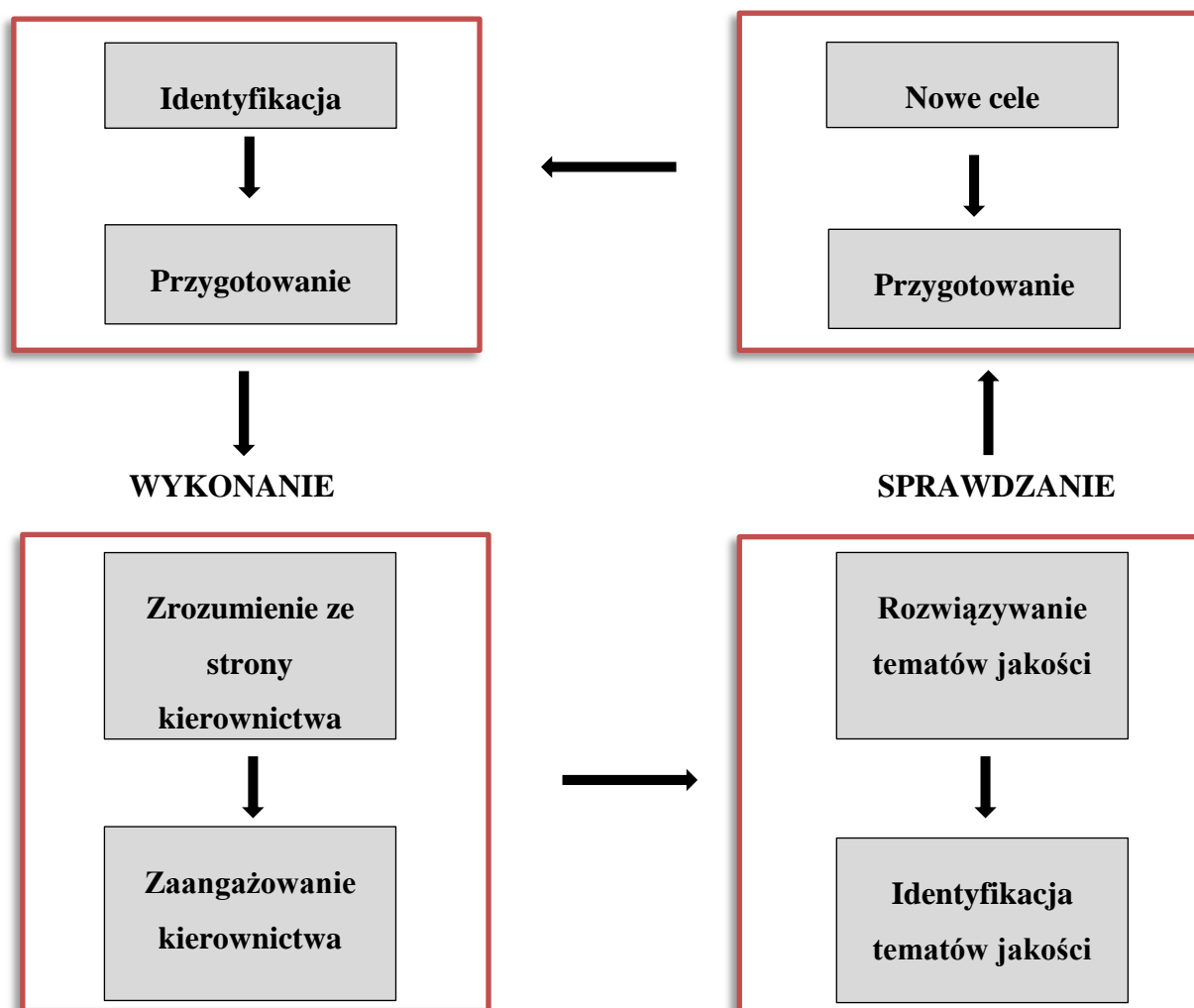
Źródło: J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.30.

Wdrażanie TQM do organizacji to najbardziej złożone i trudne zadanie jakie stoi przed kierownictwem, gdyż wymaga zmiany kultury u każdego pracownika, a jest to wyzwanie znacznie większe niż zmiana technologii czy procedur – czynnik ludzki jest najbardziej skomplikowany i nieprzewidywalny w okresie zmian. Kanji i Asher wskazali, jak pokazuje Rysunek nr 8 , na pewien czterostopniowy plan wdrażania TQM:

1. Identyfikacja i przygotowania
2. Zaangażowanie kierownictwa
3. Proces usprawnień
4. Krytyczna analiza

Efektem krytycznej analizy obu wspomnianych autorów jest wspomniany już wcześniej cykl PDCA Deminga :

Rys. 8. Model PDCA - etapy wdrażania



Źródło: J.Dehlgaard, K.Kristesen, K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.237.

1. Plan (PLAN):

„Identyfikacja i gromadzenie informacji o organizacji w najważniejszych obszarach, gdzie poprawa będzie miała największy wpływ na wyniki organizacji. Przygotowanie szczegółowych prac podstawowych dla poprawy wszystkich działań organizacji – dezagregowanie polityki”

2. Wykonanie (DO):

„Upewnienie się, że kierownictwo rozumie cele i metodologię TQM i jest przygotowane do stosowania ich zawsze”

3. Sprawdzenie (CHECK):

„Przez włączenie kierownictwa i nadzoru do właściwego systemu szkolenia i komunikowania się, identyfikowanie problemów jakości i wprowadzenie ich rozwiązań, dzięki prowadzonym przez kierownictwo działaniom doskonalącym”

4. Działanie (ACT):

„Rozpoczęcie nowych inicjatyw względem nowych celów i podjęcia pełnego procesu doskonalenia, pokazującego każdemu powiązania odbiorców i dostawców w łańcuchu jakości. Pozyskanie informacji o postępie i umocnienie sukcesu.”³²

Gdybyśmy zebrali wszystkie występujące w literaturze koncepcje zarządzania jakością zauważymy, że jakość definiowana jest w dwóch perspektywach:

- 1) Perspektywa przedmiotowa: jakość odnosząca się do wytworzonego produktu lub usługi, za którą stoją hasła zero defektów, „dobrze za pierwszym razem”, zgodnie ze specyfikacją. Jakość związana tu jest z cechami produktu.
- 2) Perspektywa podmiotowa: czyli odbiorcy i ich satysfakcja, wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom. Jest to stopień w jakim wytwór pracy dzięki posiadanym właściwościom zaspokaja potrzeby klientów.

³² J. Dehlgaard, K. Kristesen, K. Kanji, Podstawy ..., op. cit., s.236-246.



Powyżej przedstawione zostały wybrane poglądy na temat koncepcji TQM, głównie autorów japońskich i amerykańskich. Ich uzupełnieniem są definicje formułowane w naszej narodowej literaturze.³³ – por. Tabela nr 5.

Tabela 5. Przegląd definicji TQM w nauce polskiej

Autor	Definicja TQM
Edward Kindlarski	Proces stałego doskonalenia przejawiający się w skupieniu uwagi na kliencie, ciągłych procesach poprawy oraz powszechnym i pełnym współdziałaniu wszystkich zainteresowanych.
Elżbieta Skrzypek	Nowa filozofia zarządzania, tworząca szansę nadążenia za liderami w kierunku wytyczanym przez dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa na całym świecie; realizacja TQM wiąże się z koniecznością codziennego przełamywania przyzwyczajzeń i tradycji, z systematycznym podnoszeniem kwalifikacji, identyfikowaniem się z przedsiębiorstwem oraz reorientacją na „5K”, do których autorka zalicza klienta, koszty, kreatywność, komunikację i kulturę. TQM to strategia, która winna wywoływać w całym przedsiębiorstwie korzystne zmiany wiodące do osiągnięcia sukcesu, o ile sprecyzuje się jasno cel oraz przyjmie czytelne kryteria pomiaru uzyskanych efektów.
Romuald Kolman	Pracownicy są twórcami jakości. W związku z tym, aby osiągnąć zamierzoną jakość, należy ich systematycznie szkolić, właściwie dzielić obowiązki, stwarzać warunki do współuczestnictwa i ciągłego doskonalenia.
Zygmunt Kłós	Sposób zarządzania przedsiębiorstwem charakteryzujący się podejściem systemowym, zorientowaniem na cele strategiczne, zdolnością do ciągłej i trwałej poprawy oraz aktywnym zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierownictwa. Ma on na celu spełnienie potrzeb klientów w danej chwili i w przyszłości. TQM realizowane jest poprzez wykorzystanie ludzi i stosowanych przez nich metod ilościowych do oceny i usprawnienia wszystkich istotnych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poprawy dostaw (materiałów i usług) dostarczanych z zewnątrz do przedsiębiorstwa. Stanowi jednocześnie kulturową zmianę stylu działalności przedsiębiorstwa.

Źródło: R. Batko, Zarządzanie jakością w urzędach gminy, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 55.

³³ R. Batko, Zarządzanie..., op. cit., s.54.



Oprócz wymienionych w Tabeli nr 5 autorów warto wspomnieć, zdaniem R. Batko, o Adamie Hamrolu i Władysławie Mantura, Krystynie Lisieckiej, Zofii Zymonik czy Lesławie Wasilewskim. Poglądy ich wszystkich wpłynęły na utworzenie pewnego menadżerskiego światopoglądu. W nim na piedestale postawiony jest klient jako najwyższa wartość, którego potrzeby mają zaspokajać najwyższej jakości produkty/ usługi wytworzone przez wyszkolonych i samorealizujących się pracowników, którzy zatrudnieni są w organizacji dążącej do doskonałości każdego dnia i na każdym etapie swoich działań.³⁴

³⁴ R. Batko, Zarządzanie..., op. cit., s.58.



2 Filozofia Kaizen i jej praktyczne wykorzystanie

2.1 Metody TQM

Zapoczątkowane zostały w latach 50' w Japonii, kraju uważanym za najlepszego dostawcę i jednocześnie najtańszego wytwórcę. Obecnie metody TQM stosują największe z korporacji, w państwach najsilniejszych ekonomicznie. To dzięki metodom TQM możliwy jest wzrost konkurencyjności, poprzez efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi i materialnymi danej organizacji. Ta koncepcja zarządzania mówi o ciągłym doskonaleniu procesów w dziedzinie zaspokojenia potrzeb klientów jak i interesariuszy (pracowników, dostawców, społeczeństwa, inwestorów, właścicieli etc...) Koniecznym warunkiem do osiągnięcia sukcesu jest zaangażowanie wszystkich pracowników na każdym szczeblu struktury organizacyjnej, budowanie wizerunku oraz kształtowanie kultury organizacyjnej.³⁵

Do sprawnego wdrażania i dalszego zarządzania koncepcją TQM powstało wiele pomocnych narzędzi i metod. Poniżej zaprezentowano niektóre z nich:

➤ Narzędzia wspomagające zarządzanie jakością:

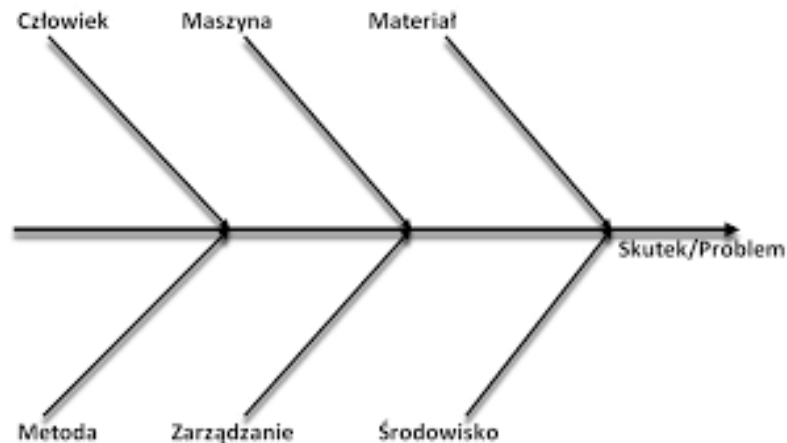
- **Diagram Ishikawy:** inaczej wykres przyczynowo - skutkowy bądź szkielet rybiej ości (por. Rysunek 9). Narzędzie pozwala przedstawić związek między danymi skutkami, a ich przyczynami. Systematyzuje efekt pracy burzy mózgów, dzieląc go na poszczególne etapy:
 - ✓ Zdefiniować problem w jasny i logiczny sposób
 - ✓ Zdefiniować główne kategorie przyczyn
 - ✓ Zbudować wykres³⁶

³⁵ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością : teoria i praktyka, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004, s.188.

³⁶ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.199.



Rys. 9. Etapy diagramu Ishikawy



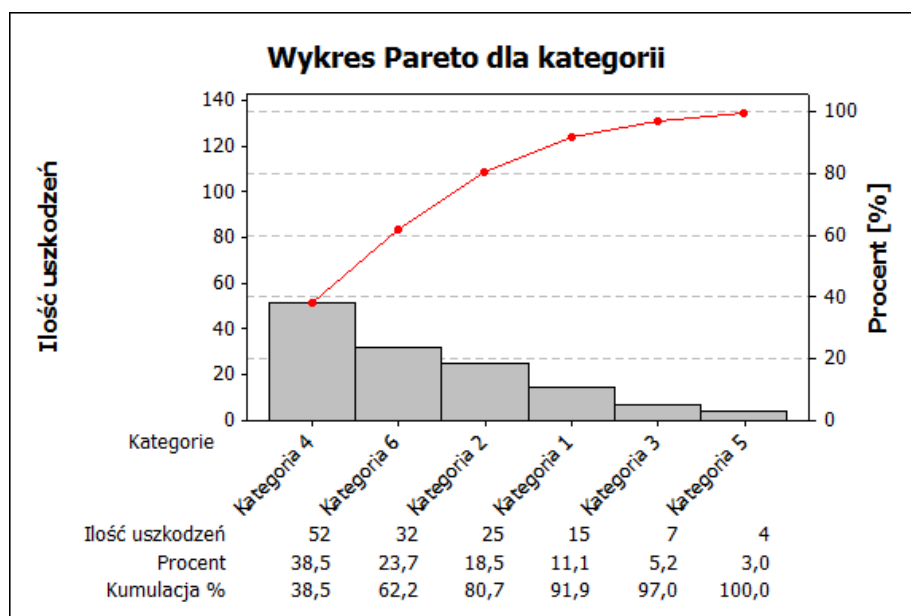
Źródło: <https://www.google.pl> (17.02.2017)

- **Burza mózgów:** jest to grupowy sposób poszukiwania nowych pomysłów rozwiązania problemu. Metoda ta wykorzystuje twórcze myślenie zespołu. Sporządza się listę pomysłów, problemów, spraw do rozwiązania. Jest to zazwyczaj grupa 6-8 osób, dyskutująca 20-40 min. pod przewodnictwem prowadzącego. W grupie nie może występować zależność podwładny – przełożony. Poziom inteligencji i zdolności komunikacyjnych powinien być wyrównany. Żaden z uczestników prezentujących swój pomysł nie powinien zostać skrytykowany. Metodę burzy mózgów możemy podzielić na dwie części:
 - ✓ Fazę tworzenia – wygenerowanie jak największej ilości pomysłów,
 - ✓ Fazę wyjaśniania – przegląd wygenerowanych pomysłów i ich ocena³⁷,
- **Schemat blokowy** – Jest to graficzne przedstawienie ciągu działań mających miejsce w danym procesie, przepływ materiałów, przepływ informacji,
- **Arkusz kontrolny** – służy do nanoszenia danych o zdarzeniach związanych z wyrobem lub procesem; zbiera i porządkuje konkretne informacje,³⁸

³⁷ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.307.

- **Metoda Pareto – Lorenza:** nazywana również prawem 20-80. W organizacji oznacza np., że 20% klientów generuje 80% przychodu firmy lub 20% czynników wpływa w 80% na jakość wyrobów. Uogólniając - identyfikuje najważniejsze przyczyny mające decydujący wpływ na jakość. Określa częstotliwość każdej z cech w danym zbiorze, a następnie skaluje je w kolejności od cechy z największym udziałem do tej z najmniejszym. Graficznie możemy spotkać tą metodę jako uszeregowane na osi współrzędnych prostokąty, które ilustrują przyczyny od najczęściej do najrzadziej występujących. Prawo Pareto – Lorenza w myśl zasady, że niewielka ilość przyczyn odpowiada za większość skutków, ma ogromne znaczenie w działaniach naprawczych i poprawiających skuteczność.

Rys. 10. Wykres Pareto



Źródło <https://www.google.pl> (17.02.2017)

”Zazwyczaj na lewej osi y umieszczona jest częstotliwość występowania, na prawej osi y znajduje się łączny odsetek ogólnej liczby zdarzeń. Oś x pokazuje kategorie wady, reklamacje, odpady itp. Czerwona linia na wykresie reprezentuje sumaryczną (od lewej do prawej) wysokość słupków. Na wykresie można odczytać, że kategoria 4 i 6 zawierają ponad 80% wszystkich uszkodzeń.”³⁹

³⁸ J.P.Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, Wprowadzenie..., op. cit. s. 159.

³⁹ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.308.

➤ **Metody wspomagające zarządzanie jakością:**

- **QFD:** metoda, dzięki której możemy projektować jakość nowych produktów, a także modyfikować tych obecnych na rynku. Mając oczywiście na względzie dobro klienta i jego zmieniające się preferencje. Po raz pierwszy zastosowana została przez koncern Mitsubishi Kobe, później przez Toyotę. Oryginalna, japońska nazwa znaczy tyle, że odpowiedzialność za wyrób wysokiej jakości ponoszą wszystkie działy przedsiębiorstwa. Ograniczenie środków przeznaczonych na błędy i wady polega na prewencyjnym stosowaniu metody QFD i przewidywaniu z góry poziomu wad. Metoda obejmuje m.in.: analizę rynku, badania i rozwój wyrobu, testowanie wyrobu przez rynek, serwis posprzedażowy.

QFD odpowiada przedsiębiorstwu na pytania:

- Co chce klient?
- Jak powinny zostać przełożone jego wymagania (w stosunku do parametrów jakościowych wyrobu)?
- Ile musimy się poprawić w stosunku do konkurencji?

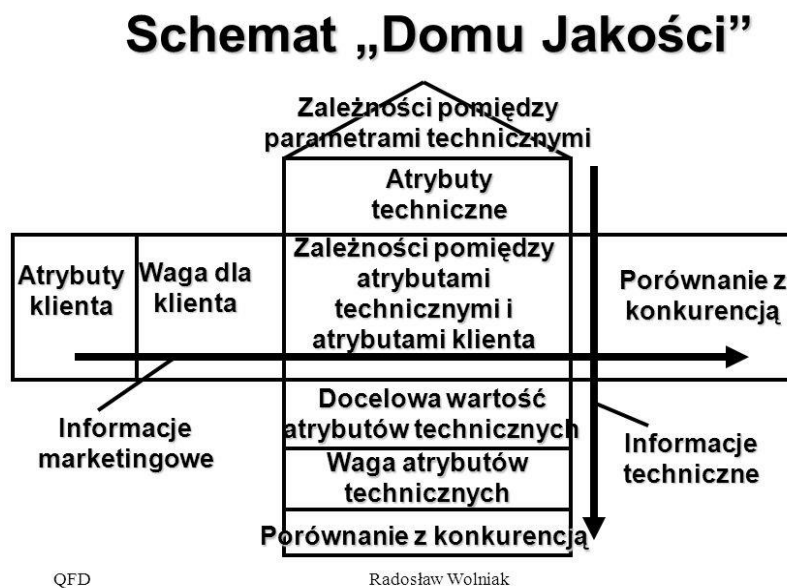
Realizacja metody polega na połączeniu w zespół pracowników różnych działów (tj. marketing, produkcja, badanie czy projektowanie). Ich zadaniem jest przekształcenie zebranych oczekiwań klienta na konkretne cechy wyrobu bądź jego podzespołów. Niekiedy są to usługi tj. serwis, montaż czy dostawa. Po zebraniu cech możliwych do urzeczywistnienia powstaje prototyp wyrobu. Poddawany jest on testowaniu zarówno przez projektantów jak i samego klienta. Przy realizacji QFD korzystamy z zaawansowanych programów komputerowych tj. Statistica czy CAD. Wyniki metody QFD przedstawia się na tzw. Tablicy jakości (Dom jakości), który tworzą odpowiednio połączone ze sobą macierze – por. Rysunek 11.

Metodę QFD spotkamy dzisiaj w firmach takich jak: Ford, General Motors, Kodak, Hewlett – Packard, Jaguar czy Rank Xerox.⁴⁰

⁴⁰ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.315.



Rys. 11. Dom jakości



Źródło: <https://www.google.pl> (17.02.2017)

- **FMEA:** Podobnie jak QFD należy do metod prewencyjnych, których celem jest zapobieganie skutkom wad, jakie mogą wystąpić na etapie projektowania lub wytwarzania. Dotyczy zarówno wyrobów jak i procesów. Praca nad tą metoda odbywa się w zespole 4-8 osobowym, składającym się z pracowników działów, tj.: marketing, sprzedaż, produkcja, badania i rozwój, zakup etc. Nad organizacją pracy w zespole czuwa lider. Korzyści jakie może przynieść stosowanie metody w przypadku zarządzania procesem to poprawa efektywności i bezpieczeństwa procesu, wzrost świadomości pracowników, obniżenie kosztów niezgodności, zdefiniowanie metod podejmowania działań zapobiegawczych i korygujących.⁴¹
- **Karty kontrolne Shewharta:** Statystyczna kontrola procesu oraz nadzorowanie, szczególnie w seryjnej produkcji. Prowadzenie karty kontrolnej wiąże się z pobieraniem próbek o określonej liczebności, w ustalonych regularnych odstępach czasu. Dla każdej próbki oblicza się miary statystyczne.⁴²

⁴¹ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.319.

⁴² J.P.Lenzion, A. Stankiewicz-Mróż, Wprowadzenie..., op. cit. s. 159.

- **Benchmarking:** Porównywanie się do konkurencji to metoda wykorzystywana w zarządzaniu jakością, nazywana w literaturze benchmarkingiem. W procesie tym podpatrujemy praktyki stosowane przez najlepszych, największych a także dokonujemy samooceny i widzimy czego jeszcze powinniśmy się nauczyć. Każde przedsiębiorstwo pragnie być tym najlepszym w różnych dziedzinach, tj.: produkty i usługi, procesy i procedury ekonomiczne oraz ludzie. Wzorców możemy poszukiwać nie tylko w ramach własnej branży – niekiedy rozwiązania innych firm spoza najbliższego kręgu warte są zauważenia, a nawet implementacji. Wyniki takiej obserwacji pomagają w tworzeniu planów strategicznych.

Proces benchmarkingu składa się z pięciu etapów:

- Co będziemy obserwować? Mogą to być produkty i usługi, ludzie, procesy.
- Kogo będziemy obserwować? Wybieramy konkurenta, który jest najlepszy w dziedzinie, która nas interesuje.
- Co będzie miernikiem? Jaką metodę gromadzenia danych wybieramy, tak aby właściwie dokonać porównań.
- Jakie atuty ma konkurencja? Należy ocenić ich atuty i porównać je z własnymi wynikami.
- Jaki jest mój plan? Na podstawie przeanalizowanych danych należy stworzyć plan działania obejmujący utrzymanie obecnej pozycji lub zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Zdobywanie pozycji dominującej zawartej w planie wymaga zgody zarządu i zazwyczaj wdrażane jest etapami.

Benchmarking aby był skuteczny, powinien być procesem stałym i systematycznym. Słusznie nazywany jest poszukiwaniem wzorców wśród firm uznawanych za liderów, którego efektem jest zbliżanie się do osiągnięcia jakości totalnej.⁴³ Wspomnieć należy, iż jego celem nie jest bezpośrednia eliminacja konkurencji, a uczenia się od niej. Jako metoda benchmarking został zapoczątkowany w latach osiemdziesiątych XX wieku w amerykańskim Rank Xeroxie, gdzie implementował ją prekursor metody - Robert Camp.

Benchmarking znacząco różni się od kopiowania konkurencji czy jak wcześniej określano działań wywiadowczych czy szpiegowskich. W.E. Deming twierdzi, że „kopiowanie jest zbyt ryzykowne, ponieważ nie rozumiesz, dlaczego to robisz. Adaptowanie, a nie adoptowanie jest sposobem”. W Polsce nazwano je „twórczym kopiowaniem”. Nakłaniająco do wzorowania

⁴³ J. Bank, Zarządzanie..., op. cit., s.34-37.



się na innych wypowiedział się J.Harrington, który twierdził, iż „ Żadna firma nie posiada ani czasu, ani środków niezbędnych do uczenia się wyłącznie na własnych błędach. Najtańszym źródłem poprawy efektywności jest wykorzystanie doświadczenia innych.” Nie istnieje organizacja doskonała pod każdym względem, stąd nie ma firmy, która nie mogłaby skorzystać z benchmarkingu.⁴⁴

Nad poprawnością podpatrywania konkurencji czuwa Międzynarodowa Izba ds. Benchmarkingu, która zaproponowała kodeks etyczny, obowiązujący w kontaktach z partnerami benchmarkingowymi. Sprowadza się on m.in. do takich sformułowań:

- Nie wykorzystuj tego, czego się dowiedziałeś przeciwko swoim partnerom benchmarkingowymi.
- Nie pytaj o dane, których sam nie chcesz przedstawiać w rewanżu.
- Nie zapominaj, że dane dotyczące kosztów łączą się z danymi dotyczącymi cen, pytanie więc o nie może wzbudzić podejrzenia o chęć konkurencyjnego ustanowienia cen.
- Wymiana informacji powinna mieć zawsze formalne zabezpieczenie w postaci porozumienia o zachowaniu tajemnicy.

W literaturze spotkać możemy podział benchmarkingu ze względu na dwa kryteria: podmiotowe i przedmiotowe. Przedmiotowe mówi o obszarach w jakich będziemy się porównywać. Mogą to być procesy, towary i usługi kapitał etc. Podstawowy podział to:

- Strategia (benchmarking strategiczny, benchmarking metod zarządzania),
- Procesy (benchmarking procesów, proceduralny, funkcjonalny),
- Produkty (benchmarking produktów, benchmarking marketingowy),

Podmiotowe mówi skąd dobierany jest wzorzec (benchmark). Rodzaje ze względu na to kryterium to:

- Benchmarking wewnętrzny
Odbywa się wewnątrz organizacji np. pomiędzy oddziałami przedsiębiorstwa.
- Benchmarking konkurencyjny (zewnętrzny)
Wzorców poszukujemy u najlepszych firm z tego samego sektora, o podobnym profilu działalności.

⁴⁴ Zarządzanie przez jakość...pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.78-83.



- **Benchmarking funkcjonalny**
Polega na porównywaniu się pod względem funkcjonalnym np. w ramach stosowanych procedur. Wzorzec nie musi być firmą z naszego sektora.
- **Benchmarking ogólny**
Dotyczy on funkcji lub procedur, które są takie same dla przedsiębiorstw mimo różnorodnej branży.⁴⁵

Mówiąc o benchmarkingu organizacji w kontekście TQM należy wspomnieć o nagrodach jakości, które są doskonałym narzędziem rywalizacji zarówno dla firm sektora biznesu jak i administracji. Stosowanie TQM jest wręcz niemożliwe do sklasyfikowania, gdyż koncepcja ta w żaden sposób nie są zbiorem wymagań. Popatrzmy na normy ISO 9001- spełnienie ich minimalnych wymagań daje firmie jedynie odpowiedni certyfikat jakości. TQM proponuje natomiast każdej organizacji, aby samodzielnie określiła swój indywidualnie ustalony próg minimalnej jakości. Współzawodnictwo jest więc możliwe po uzyskaniu standardu – w pierwszej kolejności. Kolejny krok to ubieganie się o nagrodę.

- **Nagroda im. E. Deminga (The Deming Prize)**

Pierwsza nagroda jakości, ustanowiona w 1951 roku w Japonii. Kryteria to m.in. utrzymanie i doskonalenie jakości, doskonalenie produktywności i redukcja kosztów, wzrost sprzedaży, wzrost zysków czy realizacja TQM na poziomie struktury, kultury organizacyjnej czy motywacji. Na chwilę obecną ponad 160 organizacji otrzymało to wyróżnienie.

- **Nagroda im. M. Baldrige'a (The Malcolm Baldrige National Quality Award –MBA)**

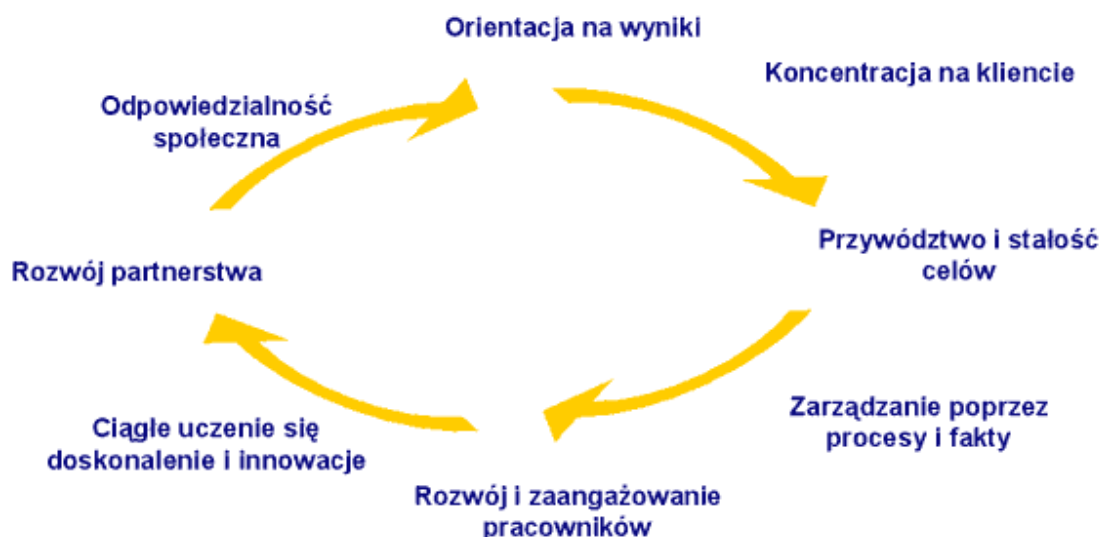
Jest to amerykański odpowiednik nagrody Deminga, powstały w 1987r. Swoją nazwę zawdzięcza ówczesnemu ministrowi ds. handlu, który propagował wprowadzenie zarządzania przez jakość do amerykańskich przedsiębiorstw. Nagroda opiera się na samoocenie w kilku kategoriach, tj.: innowacyjność, przywództwo, docenianie pracowników i partnerów, ukierunkowanie na klientach. Nagrodę osobiście wręcza Prezydent Stanów Zjednoczonych, co podnosi znacząco jej prestiż.

⁴⁵ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.78-83.

- Europejska Nagroda Jakości (European Quality Award)

Zaczątek miała w powstaniu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) powołanej jako zrzeszenie grupy 14 europejskich przedsiębiorstw, które to na celu miały propagowanie zasad TQM. W 1992r. EFQM ustanowiło nagrodę, która przyznawana była organizacjom za ich osiągnięcia w dziedzinie strategii i przywództwa, zarządzania zasobami ludzkimi, zadowolenia klientów, wyników biznesowych czy też wpływu wywieranego na społeczeństwo. Kryteriów w sumie było dziewięć i zostały podzielone na dwie grupy: Potencjał i Wynik. EFQM opracowała osiem zasad doskonałości, których wdrożenie dawało możliwość ubiegania się o nagrodę. Przedstawia je Rysunek 12.

Rys. 12. Osiem zasad doskonałości



Źródło: <https://www.google.pl> (17.02.2017)

- Polska Nagroda Jakości

W 1995r pod kierunkiem prof. E. Kindlarskiego powstał Komitet Polskiej Nagrody Jakości. Na wzór Europejskiej Nagrody Jakości zaprojektowano jej polski odpowiednik. Bazą modelu PNJ były wartości, tj.: lojalność, uczciwość, zaangażowanie w rozwój firmy, dostarczenie satysfakcji klientowi, aktywne dbanie o środowisko, współpraca z lokalną społecznością, budowanie kultury organizacji, etyka.⁴⁶ Pierwszym laureatem nagrody w 1995 roku została rzeszowska firma Zelmer.

⁴⁶ R. Batko, Zarządzanie..., op. cit., s.58-65.

Rys. 13. Gmach modelu doskonalenia zarządzania PNJ



Źródło: <https://www.google.pl> (17.02.2017)

Każda z wyżej opisanych nagród jakości (czy to japońska, amerykańska czy europejska) odegrały i wciąż odgrywają olbrzymią rolę w rozwoju zarządzania jakością. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą porównywać się między sobą, dokonywać samooceny i klasyfikacji wśród konkurentów. Każda z nagród wprowadza do rywalizacji pewien próg dojrzałości przedsiębiorstwa, pewne minimum określone umownymi standardami. Kryteria dotyczą organizacji w sposób całościowy, oceniając kompleksowo procesy zarządzania kapitałem ludzkim jak i materialnym. Samoocena w tym przypadku jest najlepszym feedback'iem dla przedsiębiorstwa. Wyłania bezwzględnie mocne i słabe strony naszego biznesu, a także pozwala porównać się z najlepszymi w branży.

Nagrody jakości są niczym innym jak narzędziem benchmarkingu, a ich laureaci partnerami benchmarkingowymi. Powstające przy okazji publikacje to najlepszy materiał dla inspiracji i motywacji, dla wskazania sobie celów doskonalenia organizacji.

2.2 Kaizen w TQM

2.2.1 Istota filozofii Kaizen

Poszukując istoty filozofii Kaizen warto na wstępie przytoczyć kilka obserwacji, które – sformułowane w literaturze przedmiotu- pozwalają przybliżyć zrozumienie determinant i uwarunkowań japońskiej kultury, wartości i mentalności.

„Jak to się stało, iż mały kraj, któremu natura jawnie poskąpiła swych darów, kraj opóźniony w rozwoju politycznym, gospodarczym, i społecznym potrafił w ciągu kilkudziesięciu zaledwie lat, po wyjściu z izolacji w roku 1868, nadrobić opóźnienie, stworzyć nowoczesny potencjał przemysłowy oraz włączyć się do rywalizacji czołowych mocarstw świata rzucając im zuchwałe wyzwanie?” – W. Wowczuk.⁴⁷

Japonia dwukrotnie stawała na nogi po kryzysie, za drugim razem miało to miejsce po II wojnie światowej, gdzie państwo to odnotowało najbardziej imponujący wzrost gospodarczy w historii. Zapomniano o nieszczęsnej przeszłości i wszelkie siły skupione zostały w jednym celu – budowania państwa i gospodarki od nowa. Amerykanie próbowali modernizować japońską gospodarkę wg własnych zasad – jednak nie zakończyło się to owocnie. Do dziś Japończycy twierdzą, że „Pożyczać za granicą – znaczy sprzedawać kraj” i najprawdopodobniej ich upór w działaniu zniechęcił amerykańców do dalszych działań.⁴⁸

*(...) od pierwszej chwili Japonia liczyła jedynie na własne siły, nie dopuszczając do penetracji i nie dając się zwieść pomocy zagranicznej. (...) Japonia zaciągnęła na Zachodzie tylko jedną pożyczkę, wynoszącą niecały milion funtów szterlingów (...)*⁴⁹*

⁴⁷ R. Guillain, Japonia – trzecie mocarstwo, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa, 1972, s.?

⁴⁸ <https://mankai.wordpress.com/2011/06/12/japonski-cud-gospodarczy-cz-1-kto-stoi-za-sukcesem-narodu-japonskiego/> (23.02.2017)

⁴⁹ R. Guillain, Japonia..., op. cit., s.?

Jednym z kluczowych aspektów rozwoju gospodarczego Japonii był sam naród, a dokładniej podejście mieszkańców do kultury pracy. Związywali się oni zazwyczaj z jedną firmą na całe życie, oddawali się jej zupełnie i swoją nienaganną pracą dbali o utrzymanie posady. Niespotykanym było zmienianie pracodawcy – osoba, która decydowała się na taki krok miała małe szanse na znalezienie zatrudnienia, gdyż potępiano takie zachowanie. Podwyżki przyznawane były za staż pracy, a nie za osiągnięcia. Wchodząc w struktury firmy Japończyk tracił swoją indywidualność – stawał się częścią zespołu. Gdy Europejczycy walczyli o rozwój własnej ścieżki kariery – Japończykowi przyświecał cel dobra narodu. Wszakże jak cały naród może odnieść sukces, gdy każdy podążać miałby swoją indywidualną ścieżką?

Dla większości populacji firma stawała się tą „pierwszą rodziną”.⁵⁰ Oczekiwało się, że pracownik zrezygnuje z urlopu i będzie pracował nienagannie przez wiele godzin dziennie. Wyniki osiągnięte przez pracownika podawane były do publicznej informacji, co wywierało presję społeczną. Niezaprzeczalnie warto śledzić poczynania Japończyków w dziedzinie produkcji, natomiast stosunki międzyludzkie pozostawiały sporo do życzenia. Spotykany na co dzień przymus niszczył zaangażowanie, czyli jedną z kluczowych zasad TQM. Nikt nie odbierze Japończykom ich chwały za osiągnięty sukces – natomiast rzadko kto zauważa jaką cenę należało zapłacić. Pracownicy nie doświadczali zadowolenia z pracy, a w zamian spotykali się z napięciem i stresem, co spowodowało, iż zaczęli kwestionować swoje warunki zatrudnienia.⁵¹

„Japończycy są doprawdy dziećmi Wschodzącego Słońca. Razem z nim wstają.”⁵²

Badania wykazały, że 80% tokijczyków jest już na nogach o godzinie 6.30 i zmierzają do pracy, gdyż nietaktem jest przyjście do pracy później od szefa.

Pod wrażeniem pracowitości Japończyków są też liczni turyści odwiedzający ten kraj. Hasło: „pracować, budować, produkować przez całe życie” stało się mottem wielu Japończyków.

⁵⁰ <https://mankai.wordpress.com/2011/06/12/japonski-cud-gospodarczy-cz-1-kto-stoi-za-sukcesem-narodu-japonskiego/> (23.02.2017)

⁵¹ H. Drummond, W pogoni za jakością : total quality management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s.133.

⁵² R. Guillain, Japonia..., op. cit., s.?



„Dawne wartości, jak uprzejmość, szacunek i uznanie dla dobrze wykonanej roboty, są nadal żywotne i pełne treści. Japonia jest krajem, w którym na stacji benzynowej, zanim zdążycie się obrócić, czterech pracowników umyje za darmo i bez próśb samochód, w którym gazety w waszej skrzynce pocztowej są przed 6.00 rano, a mleko stoi już przed drzwiami.”⁵³

Główne inwestycje jakie miały miejsce po wojnie opierały się na kapitale pochodzącym z banków. Menadżerowie ponosząc olbrzymie ryzyko zaciągali bardzo wysokie kredyty, a banki skłonne były przyczyniać się do rozwoju gospodarczego. Tak oto odwagę komentował Soichiro Honda:

„Wyobraźnia i płodny umysł, nowatorskie idee i solidne teorie, wreszcie oszczędność czasu – oto tajemnica mojego powodzenia. Jeżeli towarzystwo Honda urosło do obecnych rozmiarów, stało się to dzięki temu, że brak mu tradycji. Pozbawieni przeszłości, mamy jedynie przyszłość... Dobrze się stało, że przegraliśmy wojnę. Inaczej nigdy nie mielibyśmy tyle wolności, jaką mamy obecnie. Mogliśmy zacząć z niczego i kreślić wielkie plany.”⁵⁴

„Typowym przykładem śmiałości przemysłowców nowej Japonii jest Masaru Ibuka, twórca giganta – Sony. Zaczynał mając w kieszeni 2500 franków, 7 pracowników i mały warsztat. W ciągu 10 lat zdobył światowy rozgłos. Wcześniej cytowany Soichiro Honda, syn wiejskiego kowala, był jedynie zwykłym mechanikiem – aż do roku 1948. Wtedy, mając 38 lat, wzbogacił się na znakomitym pomysśle, dał Japończykom niebywale przydatny środek transportu – motocykl.”⁵⁵

⁵³ R. Guillain, Japonia..., op. cit., s.?

⁵⁴ R. Guillain, Japonia..., op. cit., s.?

⁵⁵ <https://mankai.wordpress.com/2011/06/12/japonski-cud-gospodarczy-cz-1-kto-stoi-za-sukcesem-narodu-japonskiego/> (23.02.2017)



Rys. 14. Soichiro Honda



Źródło: <https://mankai.wordpress.com/2011/06/12/japonski-cud-gospodarczy-cz-1-kto-stoi-za-sukcesem-narodu-japonskiego/> (23.02.2017)

„Matsutarō Shōriki – był policjant, dzięki uporczywości był w stanie stworzyć własny program telewizyjny. W 1952 roku jako pierwszy wylansował w Japonii telewizję. Był geniuszem nie tylko dlatego, że zauważył potencjał w nowej formie przekazu informacji, ale również dlatego, iż przeciwstawił się państwowemu monopolowi. Aby rozreklamować swój program, sprowadził 400 telewizorów i zainstalował je pod gołym niebem, na rogach ulic w Tokio. Inwestycja błyskawicznie odniosła sukces, Shōrikiemu zostało jedynie zdobyć fundusze na uruchomienie stałego przekazu. To, co następnie zrobił było arcyodważne – zainwestował wszystkie swoje fundusze w program telewizyjny. Pracownicy *Yomiuri* zamiast pensji, otrzymywali co miesiąc napisany przez niego liścik, przyrzekający im zapłatę w późniejszym terminie. Wszyscy wiedzieli, że szef nie miał pieniędzy. Po kilku miesiącach wszystkie koszty zwróciły się z nawiązką, pracownicy otrzymali zaległe pensje. *Yomiuri* stanął na nogi i od tej pory prężnie się rozwijał. Czy taka inwestycja zakończyłaby się sukcesem w Europie lub USA? Nie, zważywszy na to, iż pracownicy nie otrzymawszy pensji przez kilka miesięcy, zrezygnowaliby z wykonywania pracy. Takie akcje mogły zdarzać się jedynie w Japonii, gdzie dla pracownika na pierwszym miejscu istniała firma, dopiero na końcu własna kariera.”⁵⁶

⁵⁶ <https://mankai.wordpress.com/2011/06/12/japonski-cud-gospodarczy-cz-1-kto-stoi-za-sukcesem-narodu-japonskiego/>

Na bazie powyższych obserwacji powstało wiele prac naukowych i badawczych. Ich celem było przeniesienie analizowanych metod do gospodarek zachodnich. Wymieniano tutaj m.in. koła jakości, system produkcji just- in – time oraz filozofię TQM. Niestety nie odniesiono spektakularnych wyników, jak oczekiwano. Stało się tak za sprawą braku właściwych postaw – głównie kulturowych – które w społeczeństwie japońskim zakorzenione są od wieków. Japońska wersja TQM opiera się bowiem na koncepcji 5S.

W zarządzaniu przez jakość kluczowym jest zaangażowanie w proces zmian każdego z zatrudnionych pracowników. Zachodnie przedsiębiorstwa muszą odwrócić trend z biernego na aktywne uczestnictwo. W procesie zmian zachowań pracowników pomocna jest koncepcja 5S, nazywana jako zestaw dobrych zwyczajów. Wywodzi się ona z tradycyjnego sposobu utrzymania higieny w domu. Pracownik japoński przenosi nawyki z domu czy szkoły do miejsca pracy – stąd aktywne ulepszanie jakości nie stanowi dla niego żadnego problemu.⁵⁷ Nazwa jest akronimem pięciu japońskich słów (por. Rysunek 15):

Rys. 15. Znaki 5S

Japanese Meanings

整理	Seiri (sort)
整頓	Seiton (straighten)
清掃	Seiso (shine)
清潔	Seiketsu (standardize)
躰	Shitsuke (sustain)

13 |

Źródło: <https://www.google.pl> (23.02.2017)

- ❖ Seiri (selekcja, organizacja stanowiska pracy)
- ❖ Seiton (systematyczność)
- ❖ Seiso (czystość, sprzątanie)
- ❖ Seiketsu (standaryzacja)
- ❖ Shitsuke (samodyscyplina)⁵⁸

⁵⁷ R. Karaszewski, Zarządzanie jakością : koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2005, s. 211-213.

⁵⁸ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.199.



Tabela 6. Praktyczna interpretacja elementów 5S

Terminologia japońska	Cel	Usprawnienie pracy	Realizacja
Seiri Organizacja miejsca pracy / dyscyplina	Usprawnienie procesu, redukcja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zmniejszenie zapasów ❖ Lepsze wykorzystanie powierzchni roboczej ❖ Zapobieganie gubieniu przedmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Posortowanie rzeczy na potrzebne i niepotrzebne ❖ Usunięcie rzeczy niepotrzebnych ❖ Uwolnienie stanowiska pracy od rzeczy przeszkadzających
Seiton Systematyczność	Usprawnienie procesu (wzrost skuteczności i efektywności)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Skrócenie czasu szukania rzeczy potrzebnych ❖ Poprawa bezpieczeństwa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Właściwe ułożenie wszystkich rzeczy potrzebnych do szybkiego użytku ❖ Skrócenie czasu przygotowywania stanowiska pracy
Seiso Utrzymanie czystości	Wzrost sprawności maszyn, utrzymanie czystości urządzeń,	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utrzymanie i poprawa sprawności maszyn ❖ Utrzymanie stanowiska pracy czystego, łatwego do sprawdzania ❖ Szybkie informowanie o uszkodzeniach ❖ Poprawa środowiska pracy ❖ Eliminacja przyczyn wypadków 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utrzymanie czystości maszyn ❖ Utrzymanie schludnych i bezpiecznych warunków
Seiketsu Standaryzacja działań	Wzrost bezpieczeństwa i redukcja zanieczyszczeń przemysłowych	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Opracowanie procedur określających przebieg procesu 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Przestrzeganie wszystkich zasad obowiązujących w firmie (procedur, instrukcji, zarządzeń)
Shitsuke Dyscyplina	Wzrost świadomości i morale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zmniejszenie ilości pomyłek wynikających z nieuwagi ❖ Postępowanie zgodne z decyzjami ❖ Usprawnienie procesów komunikacji wewnętrznej ❖ Poprawa relacji międzyludzkich 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Samokontrola ❖ Współpraca w zespołowym rozwiązywaniu problemów ❖ Postępowanie zgodne z decyzjami

Źródło: M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.199.



Korzyści stosowania tej koncepcji – co wynika z analizy Tabeli 1 - to wzrost jakości, wzrost produktywności, terminowość dostaw, bezpieczeństwo pracy, zmniejszanie kosztów, wysokie morale zatrudnionych, a co najważniejsze, jest ona podstawą do dalszego usprawniania jakości.

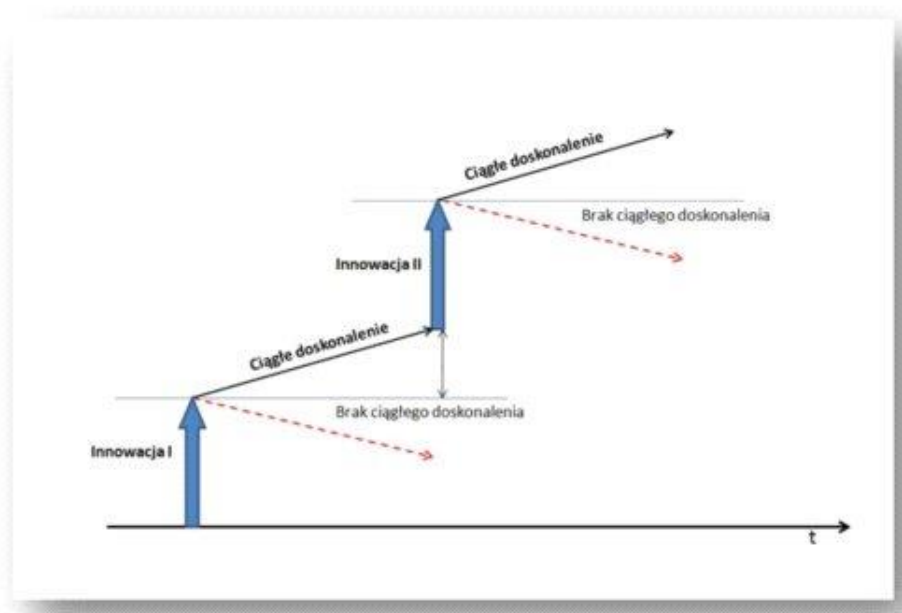
Po prawidłowym wprowadzeniu 5S możemy przejść do implementacji kolejnej z japońskich koncepcji – **Kaizen**. Tłumaczenie dosłowne oznacza „powolne, niekończące się usprawnianie wszelkich aspektów życia”. Zasięgiem obejmuje całą organizację i polega na ciągłym ulepszaniu przez wszystkich zaangażowanych w proces. Do popularyzacji tej filozofii przyczynił się Masaaki Imai, wydając książkę *Kaizen – The Key to Japanese Competitive Success*, opublikowaną w 1986r. *Kaizen* jako koncepcja zarządzania na pierwszym miejscu stawia zaspokojenie potrzeb klienta jako klucz do długofalowego sukcesu. Proces ulepszania ma być systematyczny i nieprzerwany. Jakość odnosić się ma nie tylko do wyrobów czy usług ale także procesów, maszyn czy zasobów ludzkich.⁵⁹

Pracownikom należy dać możliwość współtworzenia i współudziału w procesie, co przyniesie wydajniejszą pracę. Aby motywować należy posługiwać się bodźcami materialnymi i niematerialnymi. Nie tylko gratyfikacje pieniężne odnoszą zamierzony efekt. Coraz częściej dla pracownika liczy się poczucie własnej wartości i przynależności, satysfakcja z wykonywanej pracy, wkład własny wniesiony do organizacji.

Różnica w klasycznym, zachodnim podejściu do usprawniania jest zasadnicza. Usprawniać w Europie to inwestować nakłady pieniężne w innowacje, technologie, badania, kadrę specjalistyczną. W *Kaizen* podstawą usprawniania jest czynnik ludzki. Narzędzia i technologie pozostają bez zmian, a z rad specjalistów korzysta się w nielicznych przypadkach. Jedną z ważniejszych zasad stosowanych w *Kaizen* jest utrzymanie poziomu zmiany dokonanej, gdyż bez tego nie można podejmować kolejnych działań. Ilustracją takiego rozumowania jest Rysunek 16.

⁵⁹ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.199.

Rys. 16. Innowacje wspierane przez Kaizen



Źródło: <https://www.google.pl/search?q=innowacje+wspierane+przez+kaizen> (23.02.2017)

Połączenie działań innowacyjnych z metodą *Kaizen* jest bardzo efektywne, gdyż *Kaizen* daje w tym przypadku standaryzację oraz gwarancję ciągłych usprawnień.

Proces stosowania *Kaizen* składa się z siedmiu etapów:

- Zdefiniowanie obszaru usprawnień
- Analiza i selekcja kluczowych problemów
- Identyfikacja powodów usprawnień
- Zaplanowanie środków zaradczych
- Implementacja
- Porównanie rezultatów
- Standaryzacja

Dla uzyskania właściwego efektu nie należy pomijać żadnego z etapów. Za najważniejszy jednak uznaje się ostatni, zapewniający zachowanie trwałości i ciągłości.

2.2.2 Kaizen w ZZL

Podczas procesu implementacji metody *Kaizen* każdy z pracowników ma przydzielony konkretny obszar działań. Do obowiązków naczelnego kierownictwa należy podjęcie decyzji o wprowadzeniu tej koncepcji, wsparcie poprzez przydział środków, ustalenie polityki *Kaizen*, ustalenie celów dla poszczególnych struktur. Kierownictwo również powinno monitorować przebieg implementacji i nadzorować proces zmian. Do managementu średniego szczebla na tym etapie należy realizacja celów najwyższego kierownictwa, wprowadzenie programów szkoleniowych, wspieranie pracowników w ich rozwoju zawodowym oraz bieżące rozwiązywanie pojawiających się problemów. Personel nadzoru ma z kolei za zadanie usprawnienie komunikacji z pracownikami na stanowiskach roboczych, promowanie pracy zespołowej, pilnowanie dyscypliny na stanowisku pracy, operacyjne realizowanie planów. Również pracownikom szeregowym przydziela się zadania, polegające głównie na zaangażowaniu w projekty propagujące politykę *Kaizen*, ciągły rozwój i chęć doskonalenia zawodowego, przestrzeganie ładu i dyscypliny pracy (w myśl zasady 5S).

Projekty usprawniające w ramach *Kaizen* wdrażane są w trzech fazach:

W fazie pierwszej ważna jest świadomość występowania problemów i postawa, która świadomie ich poszukuje. Na tym etapie pracownicy powinni samodzielnie poszukiwać lepszych metod wykonywania swoich obowiązków. Muszą oni być przygotowani na zmiany, które bardzo często przynoszą lepsze rozwiązania i pozwalają na osiągnięcie wyższych wyników, poprawiając dodatkowo warunki pracy.

Druga faza to rozwiązanie wykrytych problemów za pomocą metod i procedur wcześniej nie stosowanych. Ważne jest tutaj aby pracownicy przestali bać się zmian, strach blokuje ich przed dostrzeżeniem korzyści. Zmieniające się otoczenia nakazuje aby nie pozostawać w miejscu. *Kaizen* zachęca do ulepszania, poszukiwania nowych rozwiązań pochodzących od każdego z pracowników, bez względu na zajmowany w strukturze szczebel.

Kluczowym trzecim krokiem *Kaizen* jest wdrażanie pomysłów, oczywiście realnych dla danego przedsiębiorstwa. Kierownictwo nie zajmuje się drobnymi zmianami – robią to sami pracownicy, znający najlepiej ograniczenia i wykonalność swojego projektu. To pracownik wdraża swoją koncepcję mającą polepszyć jego pracę, monitoruje zmianę i w razie potrzeby wprowadza działania korygujące. Świetnie sprawdza się tutaj praca zespołowa i grupowe



rozwiązywanie problemów połączone z wymianą doświadczeń. Metodę *Kaizen* można stosować na każdym etapie życia organizacji, zarówno przez pracowników, jak i zespoły robocze.⁶⁰

John Bank w swojej książce przytacza bardzo ciekawy przykład na postrzeganie jakości wśród ludzi:⁶¹

„Pewien mężczyzna odwiedzając zakład produkcyjny poprosił kierownika, aby pokazano mu przykład wadliwego produktu:

Zaprowadził mnie do zakładu i poprosił jednego z inspektorów kontroli jakości, żeby pokazał mi jakiś odrzut. Zapytałem kierownika: „Chwileczkę! Zanim weszliśmy do zakładu, przechodziliśmy przez biura zarządu, księgowości, inżynierów i marketingu. Czy tam nie popełnia się błędów?”

Ta krótka sytuacja chyba najtrafniej w wykorzystanej literaturze obrazuje, że każdy w takim samym stopniu uczestniczy w wytwarzaniu produktów złej jakości. Gdy w tradycyjnym podejściu winą za błędy obarczało się jedynie zakład produkcyjny, to 2/3 załogi nie dbało o jakość. Decydując się na zarządzanie jakością należy mieć świadomość, że taki sam udział w jakości produktów i usług oraz obniżaniu kosztów ma dyrektor co pracownik stołówki.

Niezauważalnym często faktem jest, iż każdy pracownik ma w firmie swojego klienta – kogoś, komu przekazuje swój produkt. Z nimi powinien ustalać wymagania, gdyż jest to pierwszy krok do zaspokojenia oczekiwań. Takie kompleksowe podejście do jakości totalnej pozwala w pełni wykorzystać potencjał załogi i jej energię.

Przez wiele lat wielką tajemnicą było, jak japońska gospodarka stała się potęgą w tak krótkim czasie. Odpowiedział na to Konisuke Matsushito, mówiąc że sęk tkwi w zaangażowaniu wszystkich pracowników w proces podnoszenia jakości. Przepowiedział on sukces ekonomiczny swojego kraju:

„Dla was idea zarządzania polega na realizacji pomysłów powstałych w głowach szefów rękami pracowników. Dla nas istota zarządzania tkwi w tym, aby zmobilizować i zjednoczyć potencjał intelektualny wszystkich pracowników firmy. Jedynie dzięki połączeniu wszystkich w jeden potężny umysł firma jest w stanie stawić czoło ograniczeniom i gwałtownym zmianom

⁶⁰ R. Karaszewski, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.217-220.

⁶¹ J. Bank, Zarządzanie..., op. cit., s.40-54.



zachodzącym na współczesnym rynku. Dlatego w naszych wielkich firmach szkolenie pracowników trwa trzy do czterech razy dłużej niż w waszych. Dlatego nasze firmy popierają wewnętrzną wymianę doświadczeń i informacji. Dlatego bez przerwy prosimy wszystkich o propozycje, a od naszego systemu oświaty oczekujemy coraz większej liczby ludzi z wyższym wykształceniem, a także inteligentnych, wykształconych absolwentów szkół średnich, ponieważ ci ludzie są duszą gospodarki.

Wasi społecznie nastawieni dyrektorzy, często pełni dobrych intencji, uważają, że muszą troszczyć się o ludzi w swoich firmach. My natomiast jesteśmy realistami i uważamy, że to ludzie muszą troszczyć się o swoje firmy, które stokrotnie odpłacą za ich poświęcenie. W ten sposób na dłuższą metę bardziej dbamy o dobro społeczne niż wy.”⁶²

Na próżno szukać kogoś, kto nie zgodziłby się z tymi słowami. W myśl tej idei wszyscy pracownicy są partnerami zależnymi od siebie. Decyzje podejmowane są wspólnie, gdyż dzięki partnerstwu nie występują problemy komunikacyjne wynikające z hierarchii. Pracownicy produkcyjnie sami wychodzą z inicjatywą, zgłaszając pomysły usprawniające do swoich kierowników. Niekiedy znają oni lepiej produkt czy proces produkcji od swoich przełożonych. Nie ma w tym nic złego. Zadaniem kierownictwa jest wyjaśnienie pomysłu, koordynacja, konsultacja i decyzja. Takie działanie podnosi morale pracowników i jest trafnym motywatorem – czują oni swój współudział w tworzeniu sukcesu firmy.

Praca zespołowa buduje „synergię”. W słowniku menadżerskim to rezultat pracy zespołowej, której produkt przewyższa nie tylko każdy z wniesionych wkładów, ale nawet sumę ich wszystkich. W synergii dwa dodać dwa daje pięć, dziewięć lub szesnaście. Przekładając powyższe na język sportu, aby zespół osiągnął sukces konieczne jest spełnienie poniższych warunków:

- ✓ Członków zespołu należy oceniać jako jednostki.
- ✓ Poszczególni zawodnicy muszą czuć się częścią zespołu.
- ✓ Kapitan musi traktować wszystkich zawodników równo i sprawiedliwie.
- ✓ Zespół musi mieć poczucie własnej wartości.
- ✓ Poszczególni zawodnicy muszą się dobrze bawić.⁶³

⁶² Inc. Matsushita Group, Zarządzanie z pasją czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National), Wydawnictwo Forum Sp. z o.o., Poznań 2004,

⁶³ J. Bank, Zarządzanie..., op. cit., s.40-54.



W zarządzaniu jakością rozróżniamy dwa rodzaje zespołów :

- Zespoły usprawniania jakości (QIT – quality improvement team),
- Koła jakości (QC – quality circles),

Mogą one funkcjonować zarówno jako część struktury organizacyjnej, ale również jako odrębne zespoły.

Członkowie QIT, czyli osoby przeszkolone, wykształcone i doświadczone, zajmują się systemowo działaniem projakościowym. Coraz częściej obecnie spotyka się w organizacjach tzw. grupy zadaniowe. Tutaj również zadaniem jest śledzenie procesu produkcji, procedur czy działań na szczeblu operacyjnym. QIT posiada w swojej strukturze przywódcę, który odpowiada za selekcję zadań oraz system szkoleń a także stara się zaspokajać oczekiwania zespołu. On również przygotowuje program spotkania grupy. Jest to istotny element, gdyż niewłaściwa koordynacja spotkania odsunie realizację celu. Na spotkaniu opracowuje się plan działania oraz wskazuje osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów cząstkowych. Określany jest zakres odpowiedzialności i czas realizacji zadania. Sukcesem zespołu QIT jest pozytywny wpływ członków zespołu na siebie, wspólna motywacja, pobudzenie kreatywności. Od strony formalnej nieuniknione jest prowadzenie dokumentacji, protokołów oraz omawianie wyników.

Drugą z najbardziej znanych metod, jaką są koła jakości, została zapoczątkowana w 1962r. przez Ishikawę. Jest to grupa 4-12 osób, która spotyka się dobrowolnie w swoim czasie wolnym, aby poruszać problemy związane z pracą i aby wspólnie poszukiwać rozwiązań. Spotkania mają charakter regularny i zazwyczaj odbywają się w gronie osób z tego samego działu/ sektora. Wyniki uzyskiwane przez grupę przekazywane są kierownictwu i zazwyczaj zyskują aprobatę i są wdrażane w życie. Do zadań realizowanych przez QC możemy zaliczyć:

- szkolenia, kursy, treningi,
- identyfikacje problemów,
- analizę problemów,
- przygotowanie i rekomendowanie sposobów rozwiązania problemów,
- prezentację lidera,
- administrowanie kołem jakości.⁶⁴

⁶⁴ R. Karaszewski, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.153-160.



Wspomniany wcześniej współudział w tworzeniu odgrywa znaczącą rolę. Podobnie jak własność – oba te aspekty przyczyniają się w zarządzaniu jakością do wytworzenia w pracowniku poczucia większej odpowiedzialności i pobudzenie zaangażowania. Inaczej przecież dbamy np. o mieszkanie które jest nasze a inaczej o to, które wynajmujemy. Niestety nie każdy z pracowników ma możliwość posiadania udziałów firmy, w której pracuje. Programy zarządzania przez jakość zakładają, że ludzie pragną być właścicielami problemów, badań, procesów, rozwiązań i uznania wynikającego z doskonalenia jakości. Zachęca się pracowników do przejścia funkcji samozarządzającej. Wiąże się to ze wzrostem odpowiedzialności za osiągnięte wyniki, oceną swojej pracy wg kryteriów tj. praca bez usterek, porównanie swoich wyników z konkurencyjnymi, uzyskanie feedback'u z rezultatów swojej pracy, gromadzenie i analizowanie danych. Zachęca się ich do samodzielnego poszukiwania problemu, jego rozwiązania oraz naprawy błędu.⁶⁵

Według S. Yoshide grupowe rozwiązywanie problemów wpływa na wydajność pracy, w której to podstawą jest sam człowiek. Ten japoński polityk porównuje zależności produkcyjne pomiędzy USA, a Japonią na podstawie zdolności do adaptacji i uczenia się. Amerykanie z reguły jako pierwsi opracowują modele nowoczesnych wyrobów ale to Japończycy dominują w ich produkcji. Proces powstawania bywa bardziej złożony niż sama koncepcja, stąd Japończycy kopiując i adaptując techniki stali się pionierami we wskaźnikach jakościowych i wydajnościowych.

Yoshide skupił się na poszukiwaniu przyczyny sukcesu i zobrazował go na przykładzie produkcji samochodów. Twierdzi on, że japoński robotnik montażu poświęca dużo uwagi czynnościom, które wykonuje na linii montażowej : nasłuchuje, zwraca uwagę na wszelkie odstępstwa i poszukuje dróg poprawy słabych punktów urządzenia. Takie działanie pozwala już na tym etapie wprowadzać modyfikacje w innowacyjnym projekcie. Jak nie trudno zauważyć wszystko leży w kwestii zaangażowania pracownika w wykonywane czynności. Sprawdza on samego siebie jak i swoich współpracowników, będących na tym samym odcinku produkcyjnym. Warto przytoczyć w tym momencie dobrze funkcjonujące w Japonii hasło:

„ pracownik wykonujący dalsze operacje w procesie produkcyjnym jest moim klientem, a ja muszę pracę wykonać dobrze dla mojego klienta.”

⁶⁵ J. Bank, Zarządzanie..., op. cit., s.40-54.



Badając 194 problemy produkcyjne w Japonii, Yoshida postawił hipotezę, że pracownicy linii montażowych wiedzą więcej o tych problemach niż ich kierownictwo. Badania wykazały fakt, że kierownictwo zna te problemy tylko w 4%. Jeśli nie ignoruje ono doświadczenia swoich pracowników i wykazuje chęć współpracy z nimi, to podwładni chętnie dzielą się wiedzą i włączają się w działania na rzecz przedsiębiorstwa.⁶⁶

Zarządzanie jakością w organizacji wymaga transparentnego działania, które zgodne jest z przyjętą kulturą organizacyjną. Celem jest kierowanie ludźmi w organizacji w taki sposób, aby osiągali oni własne cele jak i cele organizacji i aby wywoływać w nich pożądane postawy i zachowania. Stawia to szereg wymagań zarówno przed menadżerami jak i przywódcami. Nie każdy menadżer to jednocześnie przywódca. Czym więc różnią się te role?

Rys. 17. Role przywódcy i menedżera

Menadżer a Przywódca

Menedżer	Przywódca
<ul style="list-style-type: none">• Podąża wytyczoną drogą• Robi rzeczy właściwie, realizuje• Jest przezorny• Utrzymuje istniejący stan rzeczy, przywraca równowagę• Stosuje reguły• Podtrzymuje stan rzeczy• Skupia się na systemach i strukturze	<ul style="list-style-type: none">• Znajduje właściwą drogę• Robi właściwe rzeczy, inspiruje• Jest twórczy, innowacyjny, ma wizję• Zakłóca równowagę organizacyjną• Ignoruje i tworzy nowe reguły• Rozwija, zmienia• Koncentruje się na ludziach

Źródło: <https://www.google.pl> (23.02.2017)

⁶⁶ R. Kindlarski, Zarządzanie..., op. cit.,s.10-12.

Menedżer – jak wynika z Rysunku 17 - skupia się bardziej na działaniu operacyjnym, takim jak wynik finansowy, realizowanie wyznaczonych celów czy korygowanie odchyleń. Przywódca zaś to wizjoner, osoba która jest dla ludzi bodźcem do działania, która wyciąga z nich najlepsze ukryte zdolności, rozwija, wspiera, pomaga w rozwiązywaniu problemów. Przywódca to osoba posiadająca wiedzę i umiejętności, mająca zdolności komunikacyjne rozwinięte na tyle aby skutecznie przedstawić pracownikom cel – w taki sposób aby poczuli się zmotywowani i uznali go za własny. Wg R. W. Griffina, „przywódca to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; zaś przywództwo to proces polegający na kształtowaniu celów grupy lub organizacji, motywowaniu zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganie w określeniu kultury grupy lub organizacji; jako właściwość – zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.”⁶⁷ Zdolności przywództwa decydują, czy pracownicy będą zadowoleni z tego, co zostało zrobione. Tylko silny przywódca potrafi zjednoczyć grupę wokół celu tak, aby osiągnąć sukces, stąd umiejętności te są coraz bardziej poszukiwane na rynku HR.⁶⁸

⁶⁷ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.112-116.

⁶⁸ Zarządzanie przez jakość...,pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.112-116.



2.2.3 Innowacyjność a Kaizen

Zasady filozofii Kaizen mające swoje zastosowanie w jakości totalnej TQM wykorzystywane są obecnie przez największych potentatów : 60% producentów sprzętu elektronicznego i elektrycznego a także korporacje w sektorze motoryzacji i ubezpieczeń. Liczne badania nad korelacją pomiędzy posiadanymi aktywami przedsiębiorstwa a implementacją TQM wykazały, iż to podejście do jakości determinuje długookresowy rozwój korporacji. Aż 54,5% przedsiębiorstw Europy Zachodniej i 53,8% USA stosuje koncepcję TQM. O dziwo, zaledwie 28,6% firm dalekowschodnich wskazuje TQM jako swój wybór. Wynikać to może z dwóch faktów. Po pierwsze – firmy te stosują już inne metody zarządzania jakością, po drugie – fakt ten wynikać może z rozbieżności terminologii, a dokładniej: ta sama koncepcja może być znana jako TQC lub CWQC.

Patrząc na wskaźniki procentowe firm, które opowiedziały się za stosowaniem TQM warto rozdzielić te przedsiębiorstwa na dwie grupy. Pierwszą są firmy, które opracowują i wdrażają własne rozwiązania. Drugą te, które adaptują istniejące już procesy. W takim razie jak bardzo różni się innowacja, prezentowana przez kraje Europy, od propagowanej przez Japonię polityki Kaizen?⁶⁹ Próbę porównania ich charakterystyk przedstawia Tabela 7.

Jedno i drugie podejście łączy wspólna cecha – aby istnieć potrzebują elastyczności. Jedno i drugie podejście na czele swoich działań stawia spełnienie oczekiwań Klienta. W dzisiejszych czasach, gdzie indywidualizm konsumenta rośnie tak gwałtownie nie sprawdzi się już słynne powiedzenie Henry’ego Forda: „Możecie Państwo otrzymać u mnie samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie on czarny”. Klient chce mieć możliwość zaprojektowania swojego wymarzonego samochodu. Takie udogodnienie stosuje już każdy producent natomiast pionierem indywidualnego złożenia samochodu (lakier i wyposażenie) na podstawie katalogu był Mercedes. Każda konfiguracja jest odrębnie wyceniana, a niekiedy spełnieniem marzeń rządzi jedynie wysokość dopłaty.

⁶⁹ R. Karaszewski, Zarządzanie jakością..., op. cit., s.183-186.

Tabela 7. Porównanie między innowacją a Kaizen

INNOWACJE	KAIZEN
Kreatywność	Adaptacyjność
Indywidualizm	Praca zespołowa (podejście systemowe)
Zorientowanie na specjalistów	Zorientowanie na osoby o ogólnym przygotowaniu
Przywiązywanie agi do ogólnych spraw	Przywiązywanie wagi do szczegółów
Zorientowanie na technikę	Zorientowanie na ludzi
Informacje: ograniczone do właściwych osób	Informację: ogólnie dostępne, upowszechniane
Zorientowanie na poszczególne działy	Zorientowanie międzywydziałowe
Szukanie nowych technologii	Bazowanie na istniejących technologiach
Pracownicy + zarząd	Organizacje między funkcjonalne
Ograniczone sprzężenie zwrotne	Silne sprzężenie zwrotne

Źródło: Zarządzanie przez jakość...pr. zbior. pod red. E. Konarzewskiej - Gubały, op. cit., s.112-116.

Mass Customization, czyli produkcję masową specyficzną dla danego klienta, można by przybliżyć w oparciu o historie firm takich jak chociażby Benetton. Levis czy Motorola. I tak oto moda na rynku zmienia się tak szybko, że Benetton postanowił wyprodukować niefarbowane swetry i na chwilę przed dostarczeniem do klienta farbował je na wybrany kolor. Levis opracował system, w którym klient podając swoje wymiary, otrzymuje w krótkim czasie jeansy uszyte specjalnie na jego potrzeby. Pager Motorolii zaś może mieć do wyboru jedną z 29 mln kombinacji. Klient zamawia swój unikalny pager i w ciągu kilku godzin zostaje on dla niego wyprodukowany, bez względu na zamówioną liczbę.



Konsekwentne stosowanie TQM pozwala na ciągle ulepszanie produkcji masowej. Niewielkie i samodzielne grupy znacznie szybciej i taniej dopasowują się do zmian ze względu na swoją decentralizację. Krótkie cykle i zaawansowany system elektronicznego przetwarzania danych pozwalają spełnić warunki produkcji masowej, specyficznej dla określonego klienta.⁷⁰

Jeżeli możemy spotkać Kaizen w najnowszych technologiach i organizacji produkcji, to czy w aspekcie technik zarządzania ludźmi również znajdziemy jej odbicie? Odpowiedź znajduje się m.in. w executive coaching, czyli metodzie dążenia do doskonałości przez menedżerów wyższego szczebla. Pracownicy japońskich firm wychodzą z założenia, że osiągnięcie doskonałości to efekt drobnych kroków, małych zmian, zakwestionowanie statusu quo. Na tym właśnie opiera się Kaizen – konsekwentne realizowanie małych zmian przynosi bardzo duże efekty. Tak samo konsekwentnie wpływając na samego siebie i postrzeganie swojej kariery jesteśmy w stanie nie tylko rozwinąć swoje kompetencje ale odnieść sukces na szczeblu przywódczym.

Wspominając o zarządzaniu jakością w TQM, często pojawiał się aspekt szkoleń, które dotyczyły zarówno kadry kierowniczej jak i pracowników najniższego szczebla. Executive coaching to metoda dużo trwalsza i skuteczniejsza od szeregu odbytych szkoleń. Jest to sposób pracy, który może przynieść korzyści tj.:

- Ulepszenie kwalifikacji bez ponoszenia kosztów treningu tradycyjnego,
- Większa skuteczność w działaniu,
- Usprawniona praca zespołowa,
- Zwiększenie kultury i poprawienie morale,
- Najbardziej efektywny sposób wykorzystania zasobów,
- Jasność co do celów i wartości,
- Zwiększenie równowagi i jakości życia,
- Pobudzenie twórczości,
- Stawanie się wzorem dla innych,
- Zwiększenie długoterminowych perspektyw,

⁷⁰ Hans H. Steinbeck, Total quality management = kompleksowe zarządzanie jakością, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998, s.213-219.



To tylko niektóre z atutów, jakie może nam dać sesja z coachem. Jego zadaniem jest spełnić potrzeby klienta, które pojawiają się wraz z pytaniem o rozwój. Co chcielibyśmy ulepszyć, jakie mamy doświadczenia, jakie kompetencje chcielibyśmy rozwinąć – odpowiedź na te pytania zbuduje podstawę do pracy podczas sesji. Muszą mieć one ścisły związek z pracą klienta między sesjami. Celem nie są zaskakująco szybkie i spektakularne efekty. Takie zazwyczaj są jednorazowe i ulotne.

W wielu znanych korporacjach osoby z zarządu czy prezesi mają swoich coachów. Osiągają ponadprzeciętne efekty. Idą tropem filozofii Kaizen wierząc, że zmiany na lepsze jak i rozwój nie są związane jedynie z produktem czy usługą, ale także z postawą ich samych. Głównym celem jest dążenie do doskonałości, która jest.....nieosiągalna. Zawsze znajdziemy coś w swoim zachowaniu lub działaniu, co można by zmienić. Rozwój to przecież niekończący się proces. To tak jak w znanym powiedzeniu, że ważne nie jest złapanie, ale gonienie króliczka. To zresztą jedna z zasad Kaizen mówi, że ulepszanie nie ma końca. Nie można się bać zacząć zadawać sobie samodzielnie pytań. Nie powinniśmy bać się zmian. Powinniśmy sami być skłonni do refleksji. Nie można oczekiwać efektów tu i teraz, natychmiast. Jak mówi stara, chińska mądrość:” nawet najdłuższa podróż zaczyna się od jednego kroku.” Rolą coacha jest zwrócić uwagę na coś, co dostrzegł założyciel koncernu, Konosuke Matsushita. Dobierając ludzi do pracy kierował się zasadą:” poszukuję umysłów, które się nie przyklejają”. Ludzie Ci kwestionowali status quo. I tak oto stworzył on jedna z najbardziej innowacyjnych firm na świecie, dostarczających na rynek marki m.in. Panasonic, Technics czy National. ⁷¹

⁷¹ Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów, pr. zbior. pod red. P.Smólki, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 129-141.



2.3 Praktyczne zastosowanie japońskiej filozofii w koncernie Toyota

Znana wśród praktyków jakości i nie tylko, ciągle podnosząca poprzeczkę, firma Toyota wcale nie okrywa się tajemnicą jak doszła do takiego sukcesu. Rzesza menedżerów oraz pracowników produkcyjnych udzieliła wywiadów prof. Likert'owi, które oprócz 20-letnich badań posłużyły jako materiał do napisania spektakularnej książki „Droga Toyoty”. W niej między innymi opisane jest jak na tak konkurencyjnym rynku motoryzacji, firma osiągnęła zyski znacznie przewyższające poziom innych koncernów i jak nie walcząc ceną osiągnęła stały wzrost udziału w rynku. Badania przeprowadzane były w Japonii oraz Stanach Zjednoczonych.

Słynny na całym świecie system „szczupłej produkcji” Toyoty opiera się na 14 fundamentalnych zasadach zarządzania. Przyczynił się do globalnej rewolucji w branży produkcyjnej i usługowej. Uważa się, że system Toyoty jest kolejnym po masowej produkcji etapem rozwoju gospodarki. Głównym budulcem sukcesu, mówiąc krótko były dwa filary. Pierwszy to „ciągła poprawa” a drugi to „szacunek dla ludzi”. Filar pierwszy nawiązuje do opisywanej wcześniej filozofii „*Kaizen*”. Sedno ciągłej poprawy nie tkwi w nieprzerwanym poprawianiu produktów czy procesów. Drogą do sukcesu jest stworzenie atmosfery ciągłego uczenia się i środowiska pracy, w którym nie tylko zmianę się akceptuję, ale wręcz się za nią opowiada. Takie środowisko uda się stworzyć tylko w miejscu, w którym szanuje się ludzi – stąd mowa o drugim filarze Toyoty. Pracownik czuje się szanowany, gdy posiada bezpieczeństwo zatrudnienia i ma możliwość angażowania się w doskonalenie własnego stanowiska pracy – to właśnie zapewnia swoim zespołom Toyota. Menedżer powinien wiedzieć co motywuje jego zespół i należycie stosować narzędzia motywacyjne tak, aby angażować zespół do wspólnego działania na rzecz postawionych celów. Powinien być jednocześnie liderem, czyli pomagać w rozwiązaniu problemu, wskazywać właściwą drogę, uczyć, określać ale też jednocześnie wyjaśniać wspólny cel. Umysły ludzi powinny być zaangażowane i pełne pomysłów, które można wnieść do organizacji.

Bez względu na sytuację makroekonomiczną w Japonii, kurs jena czy rolę rządu, zachowana była precyzja w budowie samochodów. Mocną stroną nie była ani ekonomia ani marketing. Firmy japońskie nie były liderami w automatyce czy zaawansowanej technologii wytwarzania. Potrafiły za to przy wykorzystaniu mniejszych niż amerykańscy konkurenci



nakładach pracy dopracować jakość na każdym z etapów wytwarzania. Warto podkreślić, że nie tylko japońscy producenci byli profesjonalistami ale także ich dostawcy. Zauważyć można było przejawy partnerstwa. Jedni i drudzy pracowali jak zespół.⁷²

Rozważając 14 zasad sukcesu Toyoty autor grupuje je w cztery kategorie:

- *Dalekosiężna koncepcja.* Poczynając od kierownictwa każdy zwraca uwagę na zwiększaniu wartości uzyskiwanej przez klientów i społeczeństwo. Tutaj „myśli się w przód”. Dzięki temu zmiany zachodzące na rynku nie są tak dużym zaskoczeniem i przyjmowane są z większym spokojem, a firma nie traci na produktywności. Bez tej umiejętności nie moglibyśmy mówić o inwestycji w uczenie się czy poprawę jakości.

Zasada 1: Opierać decyzję w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych – poczucie celu powinno być dominujące nad wszelkimi decyzjami krótkoterminowymi. Rozwijać się i podążać do celu, wykraczając poza zarabianie pieniędzy. Być odpowiedzialnym myśleć o swojej roli i pozycji w firmie, chcieć się wspinać na wyższy level doskonaląc swoje kwalifikacje.

- *Odpowiedni proces prowadzi do odpowiednich wyników.* Toyota jest ukierunkowana na proces. Analizuje się także te z nich, które dają firmie sukces. Menedżerowie wierzą, że właściwy proces jest drogą do przetrwania.

Zasada 2: Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów – powiązać ludzi i procesy w taki sposób aby przepływ informacji i materiałów był jak najszybszy, dzięki czemu prawdopodobnym jest wykrycie problemu z chwilą jego powstania. Proces ten należy wdrożyć na stałe do kultury organizacyjnej stwarzając warunki rozwoju dla ludzi.

Zasada 3: Wykorzystać systemy „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji – zaopatrywać klientów w to czego chcą, w wymaganych przez nich czasie i ilości. Uzupełnianie materiału inicjowane przez konsumpcję jest podstawą zasady „dokładnie na czas”. Rozwiązanie to pozwala na redukcję zapasów i obniżenie kosztów związanych z magazynowaniem zapasów. Wymaga odrzucenia harmonogramu dostaw i zastąpienia go elastycznym podejściem do zmieniającego się popytu na rynku.

⁷² Jeffrey K. Liker, Droga Toyoty : 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 12-19.



Zasada 4: Wyrównywać obciążenie pracą – wspomniana wcześniej szczupła produkcja opiera się na kilku zasadach. Jedną z nich jest eliminacja strat, a także eliminowanie przeciążenia ludzi i wyposażenia oraz eliminowanie nierówności w harmonogramach produkcji. W większości firmy proces produkcyjny odbywa się w seriach, tzn. zaczyna się i kończy. W tej zasadzie natomiast należy postępować tak aby wyrównać obciążenie wszystkich procesów produkcyjnych i usługowych.

Zasada 5: Stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość – podstawą jest klient i to aby dać mu produkt najwyższej jakości. Aby to uczynić należy stosować najnowsze metody zapewniania jakości, jak np. system samoczynnego przerywania pracy w chwili wykrycia nieprawidłowości. Wzbogacić proces o środki zaradcze oraz systemy zapewniające jak najszybsze rozwiązywanie problemów.

Zasada 6: Standardowe zadania są podstawą ciągłej poprawy i upelnomocniania pracowników – stabilne i powtarzalne metody pozwalają na większą przewidywalność procesów. Warto skumulować wiedzę i doświadczenie, standaryzując aktualne praktyki.

Zasada 7: Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu - pracownik powinien otrzymywać proste, wizualne sygnały pozwalające na kontrolowanie poprawności procesu. Ekran komputerowy powinny zostać wyeliminowane, jeżeli rozpraszają pracownika.

Zasada 8: Stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię służącą pracownikom i procesom. Nową technologię należy przetestować przed wdrożeniem. Te z nich, które zagrażają stabilizacji niezawodności systemu należy zmodyfikować albo całkowicie odrzucić. Celem technologii jest wspomóc ludzi a nie ich zastąpić.

- *Wzbogacać organizację, dbając o rozwój własnych ludzi i partnerów.* Bardzo dużo uwagi w firmie poświęconej jest na doskonalenie oraz rozwój zasobów ludzkich. Pracownik powinien czuć się komfortowo na tyle, aby chętnie i sumiennie wykonywał swoją pracę. „Kierownictwo Toyoty uważa, że buduje nie tylko samochody, ale również ludzi.”



Zasada 9: Wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych. Lider ma być nauczycielem koncepcji firmy, wzorem nie koniecznie z zakresu wykonywania zadań. Najlepiej jest wśród własnych zasobów wychować lidera anizeli sprowadzać go z zewnątrz organizacji.

Zasada 10: Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy. Wewnętrzna kultura organizacyjna jest bazą pożądanых zachowań. Umiejscowionej w niej pracy zespołowej należy się uczyć i to jej przypisuje się poprawę jakości i efektywności głównie dzięki międzywydziałowym zespołom roboczym.

Zasada 11: Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się. Partnerzy powinni dążyć do rozwoju i wzrostu, poprzez otrzymywane od nas ambitne cele. Stanowią oni część zespołu i ich jakość pracy odbija się bezpośrednio na naszym wyniku.

- *Stale rozwiązywanie fundamentalnych problemów jest siłą napędową uczenia się organizacji.* Uczenie się jest realizowane m.in. poprzez wykrywanie przyczyn błędów i zapobieganiem im w przyszłości. Ważna jest wymiana doświadczenia , analiza, refleksja i dobry przepływ informacji. Tworzy to własny zbiór praktyk ważny dla obecnych ale również nowo zatrudnianych członków zespołu.

Zasada 12: Angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację. Informacje, którymi się posługujemy powinny być zweryfikowane przez nas, obserwacje powinny być przeprowadzone osobiście, a dane z zewnętrznych źródeł należy weryfikować. Opinia innych jest istotna, lecz nie powinna stanowić podstawy do naszej opinii.

Zasada 13: Podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości; szybko wdrażać decyzje. Nemawashi to proces omawiania problemów i ewentualnych rozwiązań przez wszystkich zainteresowanych. Proces dochodzenia do konsensusu wymaga dużych nakładów czasu ale zwiększa obszar, w którym poszukuje się rozwiązań.



Zasada 14: Zostać organizacją uczącą się dzięki nieustrudzonej refleksji (hansei) i ciągłej poprawie (kaizen). Należy stosować narzędzia ciągłej poprawy, na każdym etapie procesu. Pracowników powinniśmy zachęcać do aktywnego uczestnictwa w polityce jakości. Pracownicy stanowią najlepszy zasób wiedzy, dlatego powinni mieć stabilne zatrudnienie, możliwość powolnej promocji a także system sukcesji na stanowiskach kierowniczych.

Spotkać można firmy, które stosują jedynie kilka wybranych zasad z całej czternastki. Skutkiem jest nagły, lecz krótkoterminowy skok wskaźników – nie długookresowy miernik sprawności. Tylko skrupulatność postępowania doprowadzi do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Ważne jest umiejętne opracowanie własnych zasad, znajdujących odzwierciedlenie w konkretnej działalności produkcyjnej czy usługowej. Sednem sprawy nie jest przecież skopiowanie narzędzi Toyoty stosowanych w konkretnych procesach produkcyjnych. Ważnym jest, aby chęć ciągłego doskonalenia była w nas tak silnie zakorzeniona, że każdą „obcą” zasadę będziemy potrafili przekuć na naszą obecną sytuację i bez problemu zaadaptujemy ją na własne potrzeby.⁷³

⁷³ Jeffrey K. Liker, Droga Toyoty..., op. cit., s.79-86.



3 Kaizen w opinii studentów kierunku zarządzania WSB-NLU

3.1 Cel, hipotezy badawcze i metodyka badań

Badania przedstawione w pracy mają na celu poznanie opinii studentów III roku WSB-NLU w Nowym Sączu, kierunku Zarządzanie, dotyczących ich wiedzy, doświadczeń i przekonań w zakresie możliwości wykorzystania wybranych metod TQM w praktyce gospodarczej i życiu zawodowym.

Przebadanie innych roczników na tym kierunku okazało się niestety niemożliwe, gdyż osoby te nie uczestniczyły jeszcze w kursie Zarządzania jakością, na którym to poruszane są zagadnienia dotyczące systemów jakości w przedsiębiorstwie, z wykorzystaniem m.in. filozofii Kaizen. Badani studenci to obecni lub przyszli menedżerowie, właściciele lub pracownicy przedsiębiorstw o różnej rozpiętości na szczeblu zarządzania oraz osoby nie związane zawodowo z dziedziną zarządzania.

Przeprowadzone badanie ma odpowiedzieć na pytania:

1. Czy studenci III roku Zarządzania WSB-NLU słyszeli o filozofii ciągłego doskonalenia Kaizen, stosowanej w procesach zarządzania jakością w przedsiębiorstwie?
2. Czy wg badanych metody TQM są możliwe do wdrożenia w przedsiębiorstwach, w których obecnie pracują?
3. Czy wg badanych studentów proces zarządzania przez jakość, obejmujący stosowanie narzędzi i metod TQM, jest kluczem organizacji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku?
4. Czy badani będąc właścicielami przedsiębiorstwa, zdecydowaliby się wprowadzić zasady zarządzania przez jakość, zawarte w japońskiej filozofii ciągłego doskonalenia?
5. Czy w opinii studentów można wiązać rozwój własnej ścieżki zawodowej z filozofią Kaizen?



Powyższe pytania stanowiły podstawę do sformułowania następujących hipotez badawczych:

Hipoteza 1: Studenci III roku zarządzania pamiętają z wykładów, na czym polega TQM i filozofia Kaizen.

Hipoteza 2: W miejscu pracy stosowane są zasady zarządzania przez jakość.

Hipoteza 3: Studenci są przekonani, że stosowanie zasad TQM jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa.

Hipoteza 4: Według przebadanych studentów, implementacja zasad TQM w pełnym wymiarze, mimo długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa, jest zbyt kosztowna w aktualnych realiach polskiej gospodarki.

Hipoteza 5: Kaizen, jako filozofia ciągłego doskonalenia, znajduje swoje zastosowanie w planowaniu własnej kariery zawodowej.

Jako metodę zgromadzenia informacji niezbędnych do weryfikacji powyższych hipotez wybrano technikę ankiety bezpośredniej. Dzięki stworzonemu z odpowiednich pytań kwestionariuszowi, możemy uzyskać od respondentów informacje dotyczące faktycznych danych oraz zjawisk społecznych. Najważniejsze jest aby właściwie dobrać próbę do badań, określić jej wielkość i zasięg badania. Dzięki temu możemy zebrane informacje poddać analizie i ocenić częstotliwość występowania zjawisk, podłoże kształtowania się procesów społecznych a także zbudować opinię na temat występowania zjawisk. Techniki ankietowe występują w kilku formach - od telefonicznej, pocztowej, internetowej po bezpośrednią, która została zastosowana w przypadku tej pracy. Wybór tego kanału kontaktu z badanymi ma wiele zalet, m.in. możliwość wyjaśnienia respondentowi treści pytania, wzbudzenie większego zainteresowania, większą dokładność uzyskanych odpowiedzi, a co za tym idzie największą efektywność w pozyskaniu informacji.⁷⁴

⁷⁴ Krystyna Mazurek-Lopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005, s.102.



Kwestionariusz ankiety stanowi 18 pytań, które zostały udokumentowane jako Załącznik do pracy. W ankiecie zastosowano wyłącznie pytania dychotomiczne, pomijając oczywiście pytania metryczkowe.

Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów III roku kierunku Zarządzania, WSB-NLU w Nowym Sączu, z zachowaniem pełnej anonimowości respondentów. Prośbę o przesłanie kwestionariuszy zamierzano skierować do wszystkich studentów będących potencjalnymi respondentami – próba miała mieć zatem celowy charakter i obejmować 44 osoby. Otrzymano zwrotne odpowiedzi (w postaci poprawnie wypełnionego kwestionariusza) od 14 osób, co daje zwrotność na poziomie 32 %.

Każde z pytań kwestionariusza związane jest odpowiednio z weryfikacją hipotez, co przedstawia Tabela 8.

Tabela 8. Pytania ankietowe służące weryfikacji hipotez

Hipoteza	Pytania weryfikujące
Studenci III roku zarządzania pamiętają z wykładów, na czym polega TQM i filozofia Kaizen.	3, 4, 5,
W miejscu pracy stosowane są zasady zarządzania przez jakość.	6,8,9,10,12
Studenci są przekonani, że stosowanie zasad TQM jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa.	10,11,12,13
Według przebadanych studentów, implementacja zasad TQM w pełnym wymiarze, mimo długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa, jest zbyt kosztowna w aktualnych realiach polskiej gospodarki.	7,11,12,13
Kaizen, jako filozofia ciągłego doskonalenia, znajduje swoje zastosowanie w planowaniu własnej kariery zawodowej.	1, 2, 8,9,14, 15

Źródło: opracowanie własne



3.2 Charakterystyka respondentów i wyniki badań ankietowych

Prezentowany punkt pracy zawiera dane zebrane podczas badania ankietowego, które posłużą do weryfikacji wcześniej postawionych hipotez. Na początku ważnym elementem było, aby ankieta trafiła bezpośrednio do studentów kierunku Zarządzania III roku WSB-NLU. Dobór respondentów był więc celowy. Badanie przeprowadzone było na terenie Campusu WSB-NLU w Nowym Sączu, podczas zajęć weekendowych w dniu 26.03.2017r. Do respondentów docierałam bezpośrednio wręczając ankietę i odpowiadając na ewentualne pytania. Aby osoba odpowiadająca nie odczuwała presji czasu, wypełnione ankiety zbierałam po zajęciach. Chciałam mieć jak najmniejszy wpływ na respondentów i na to, jak wypełniają ankiety.

Przeprowadzone badanie sondażowe miało formę ankiety do samodzielnego wypełnienia. Zawierała ona 18 pytań. Liczba osób biorących udział w badaniu to 14 studentów, obecnych w dniu badania podczas zajęć. Trudno byłoby uzyskać większą liczbę ankietowanych w tym samym miejscu i czasie, odkąd zajęcia na uczelni prowadzone są w systemie CloudA.

Aby łatwiej było analizować odpowiedzi udzielone w ankiecie postanowiłam je pogrupować. Daje to bardziej przejrzysty obraz oraz często pokazuje celowe zestawienie konkretnych zagadnień. Takie podzbiory ułatwią wyciągnięcie wniosków dotyczących badania.

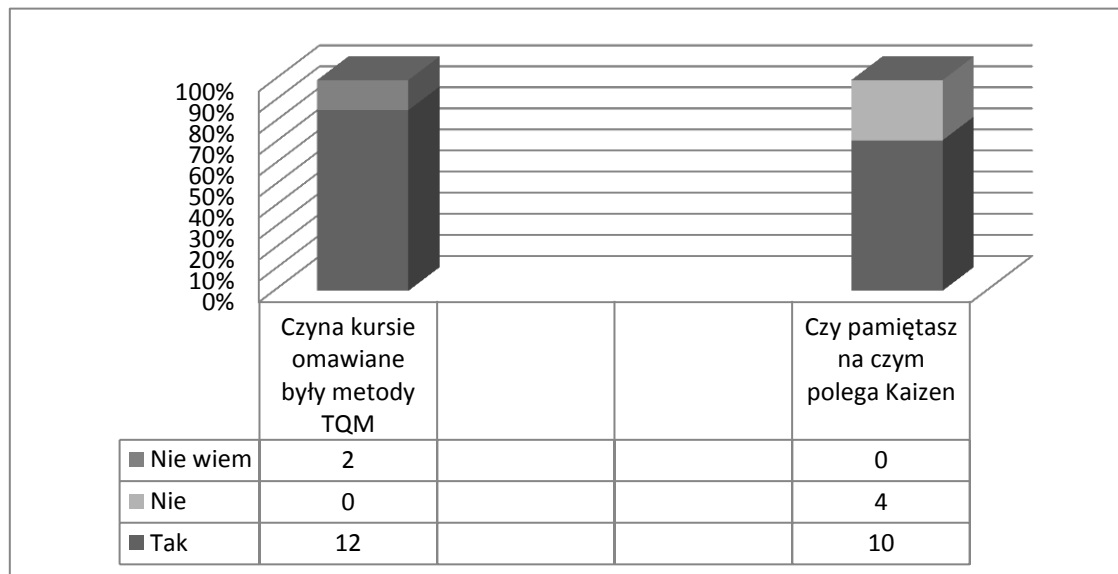
Wykres 1. Badanie ankietowe - uczestnictwo w kursie



Źródło: opracowanie własne

Wykres 1 obrazuje jaka ilość wśród badanych osób uczestniczyła w kursie Zarządzania jakością. Kurs ten znajdował się w programie studiów na semestr letni 2015/2016.

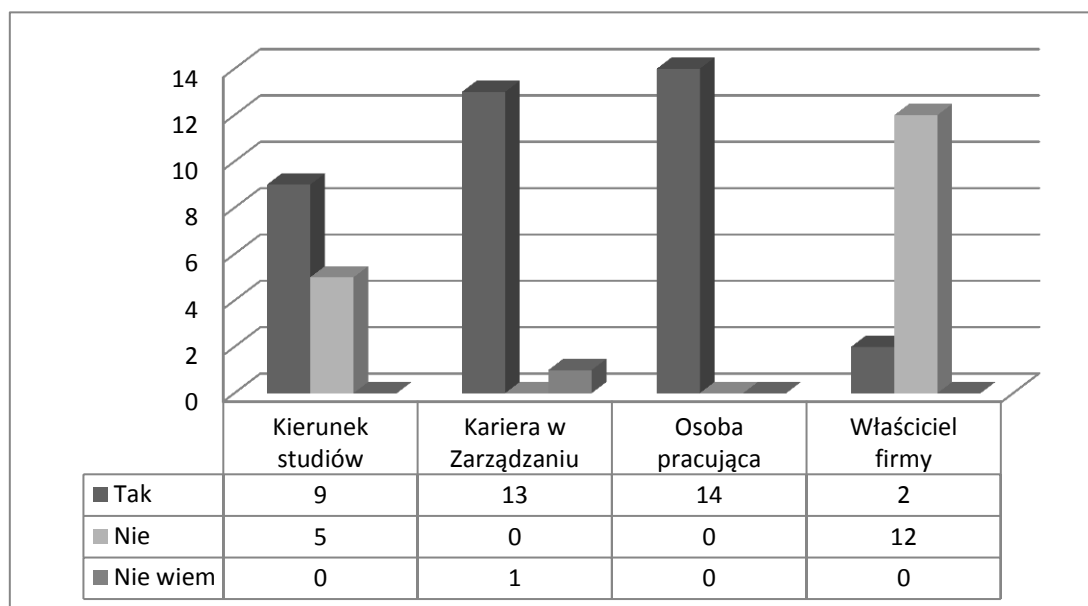
Wykres 2. Badanie ankietowe - Weryfikacja wiedzy studenta



Źródło: opracowanie własne

Z odpowiedzi udzielonych w pytaniu 4 i 5 można wywnioskować, że większość ankietowanych studentów słyszała o metodach TQM i kojarzy zasady towarzyszące japońskiej filozofii Kaizen – por. Wykres 2.

Wykres 3. Badania ankietowe - Obecna sytuacja zawodowa studenta

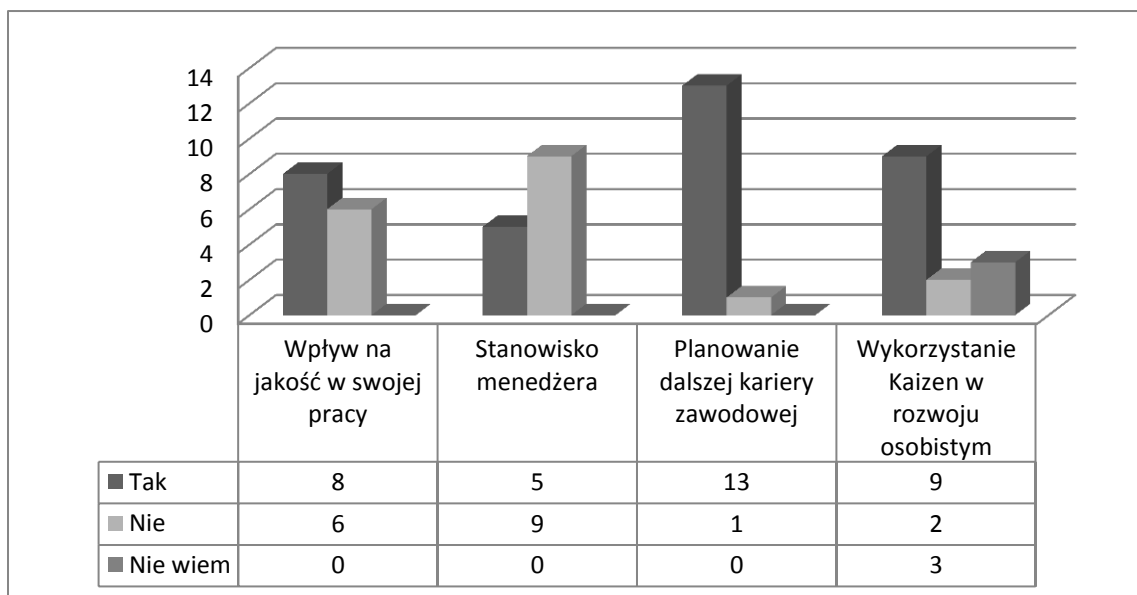


Źródło: opracowanie własne



Wykres 3 odnosi się do pytań ankietowych nr 1,2,6,7 i wskazuje na to, iż na III roku kierunku Zarządzania WSB-NLU studiuje osoby, które celowo wybrały ten kierunek, gdyż wiążą swoją karierę zawodową z dziedziną zarządzania. Wszyscy ankietowani obecnie pracują i zaledwie dwie osoby spośród badanych prowadzą własną działalność gospodarczą.

Wykres 4. Badania ankietowe - dalsza kariera zawodowa studenta

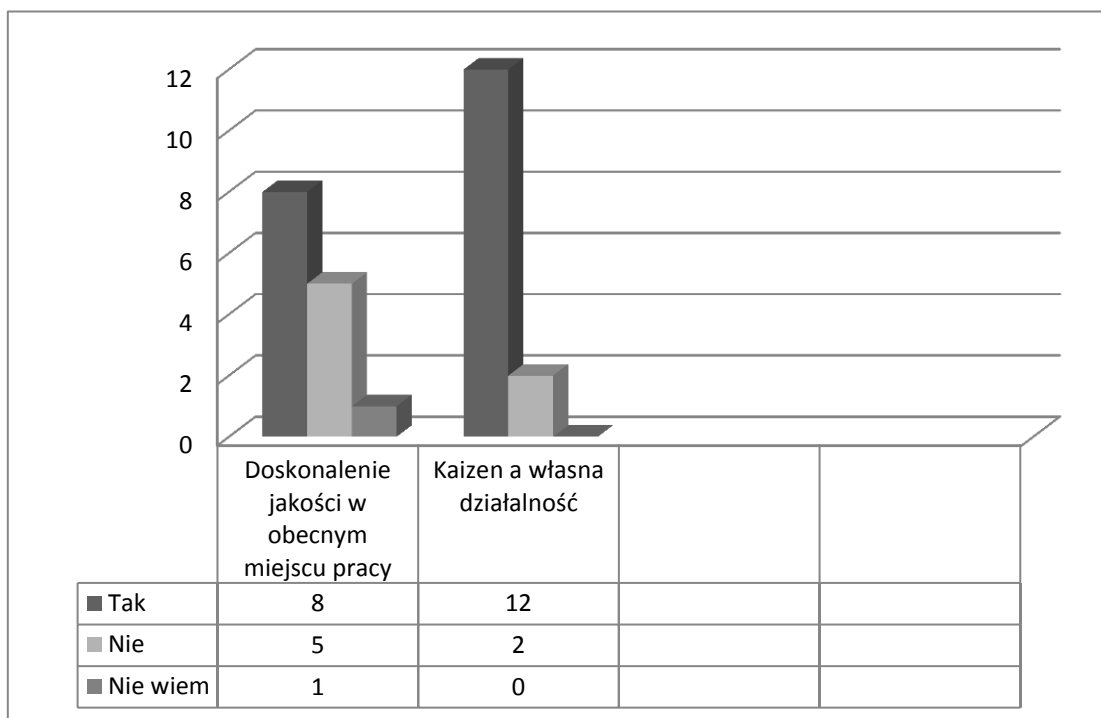


Źródło: opracowanie własne

Wykres nr 4 przedstawia odpowiedzi badanych na pytania nr 8,9,14,15. Jak wskazują dane, większość badanych nie pracuje obecnie na stanowiskach menadżerskich, ale planuje swoją dalszą karierę zawodową. Możliwym jest, że z tego właśnie powodu wybrali Zarządzanie – jako kierunek studiów (patrzac na dane z rys.1). Można założyć, że w przyszłości absolwenci WSB-NLU będą szukali nowych miejsc pracy związanych z funkcjami zarządczymi. Dziewięć na czternaście badanych studentów twierdzi, iż możliwe jest wykorzystanie w tym celu zasad filozofii ciągłego doskonalenia.

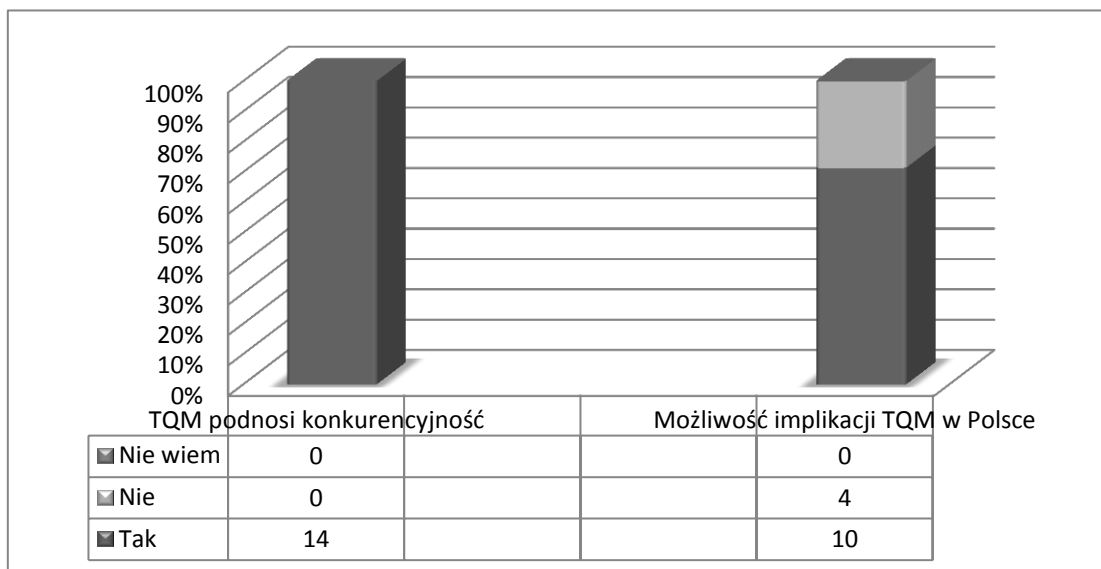
Wykres 5 jest wizualizacją odpowiedzi na pytania 10 i 11. Zestawia rzeczywistość z naszymi własnymi poglądami. Pracując w firmach zewnętrznych nie zawsze mamy wpływ na procedury jakości, a zdarza się, że nie wiemy nawet czy nasz pracodawca je stosuje. Badanie wykazało, że ankietowani są świadomi i zorientowani na procesy w swoim obecnym miejscu pracy, gdzie stosowane są w większości systemy podnoszenia jakości. Zdecydowana większość ankietowanych wprowadziłaby zasady zarządzania przez jakość do własnej działalności gospodarczej. To pokazuje, jak wysoko koncepcja Kaizen jest ceniona wśród studentów WSB-NLU.

Wykres 5. Badania ankietowe - Orientacja na zarządzanie jakością



Źródło: opracowanie własne

Wykres 6. Badania ankietowe - TQM w Polsce



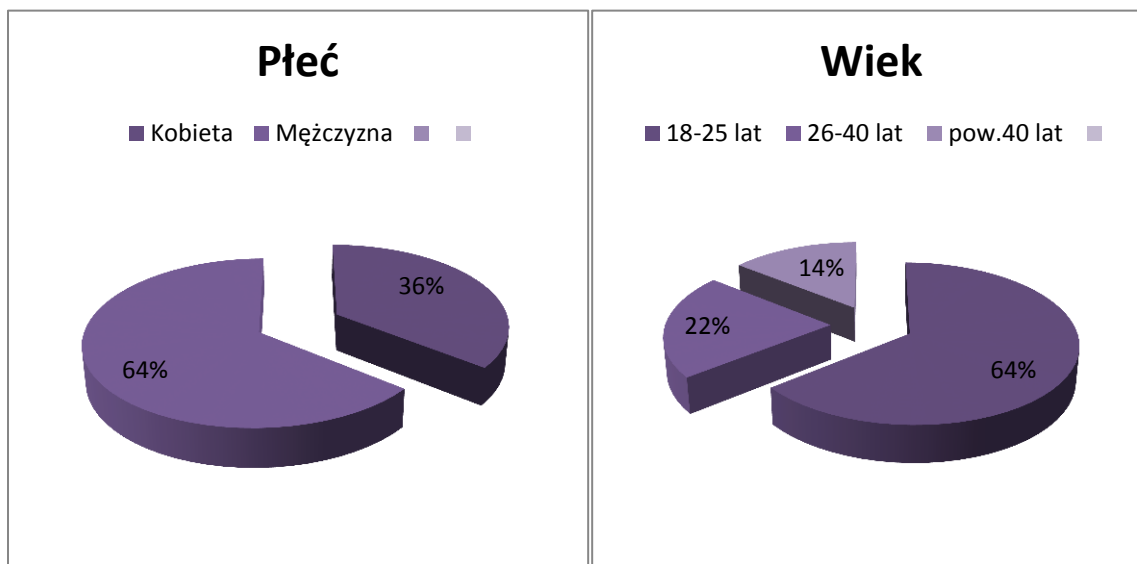
Źródło: opracowanie własne

Potwierdzeniem założenia, iż filozofia TQM przekonuje studentów kursu Zarządzania jakością, stały się odpowiedzi na pytania 12 i 13. Sto procent wszystkich odpowiedzi popiera bowiem stwierdzenie, że TQM wpływa na wzrost konkurencyjności firmy na rynku.



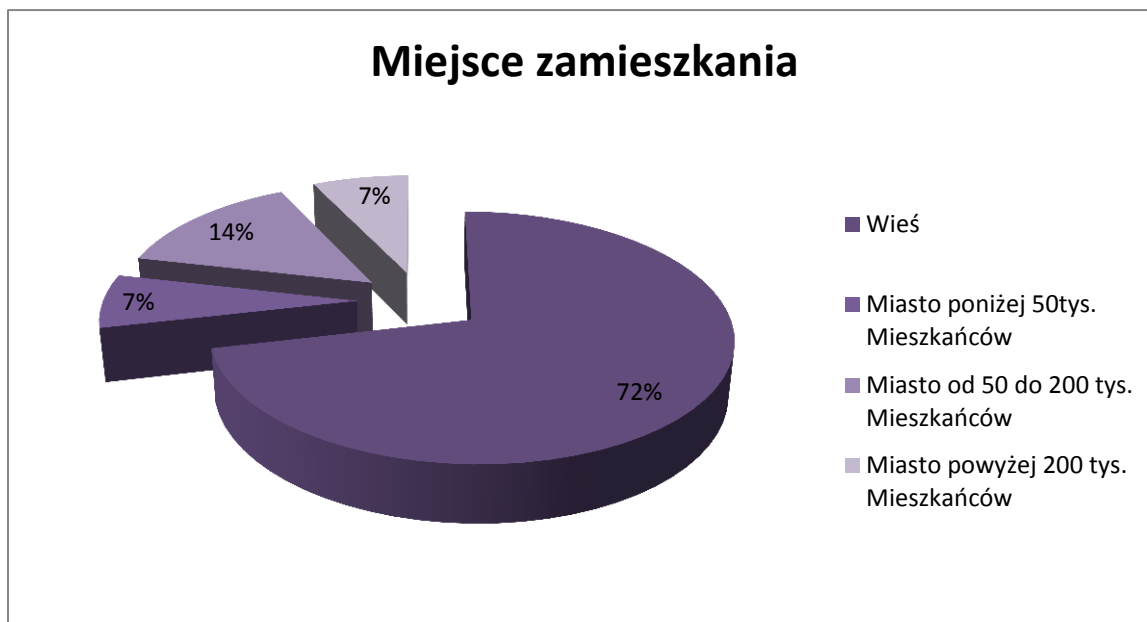
Większość również twierdzi, że mimo wysokich kosztów jakości, TQM jest możliwe do wdrożenia w realiach polskiej gospodarki.

Wykres 7. Badania ankietowe - Metryczka



Źródło: opracowanie własne

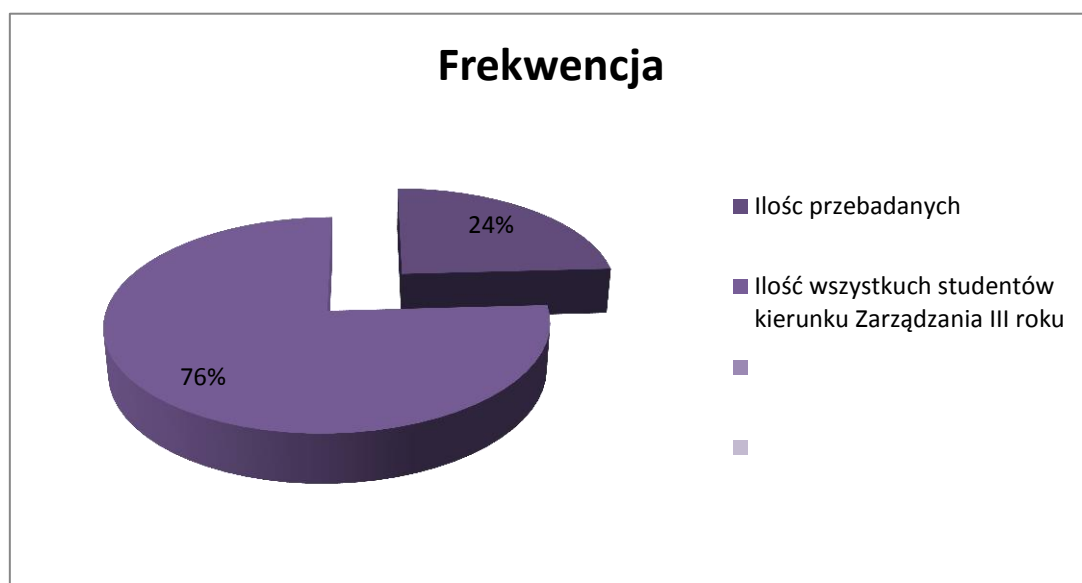
Wykres 8. Badania ankietowe - Metryczka



Źródło: opracowanie własne

Prezentowane wykresy kołowe (por. Rysunki 7,8) obrazują odpowiedzi na pytania metryczkowe. Wynika z nich, że większość studentów to osoby młode 18-25 lat, mieszkające na wsi. Przypuszczać można, że to ta większość właśnie planuje dalszą karierę zawodową na stanowiskach menadżerskich.

Wykres 9. Badania ankietowe - frekwencja



Źródło: opracowanie własne

Patrząc na listę studentów, zawierającą 44 osoby można stwierdzić, że frekwencja założonej formuły badania okazała się niewielka (por. Wykres 9). Tak jak wspominałam jednak wcześniej, ma to związek z nowoczesnym systemem studiów realizowanych poprzez platformę CloudA. Zwalnia ona z konieczności fizycznej obecności na uczelni podczas zajęć, co jest bardzo widoczne na korytarzach uczelni. Konkluzję tą potwierdził również promotor prezentowanej pracy.

3.3 Weryfikacja hipotez

Na początku rozdziału badawczego (punkt 3.1) sformułowano następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Studenci III roku zarządzania pamiętają z wykładów, na czym polega TQM i filozofia Kaizen.

Hipoteza 2: W miejscu pracy stosowane są zasady zarządzania przez jakość.

Hipoteza 3: Studenci są przekonani, że stosowanie zasad TQM jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa.

Hipoteza 4: Według przebadanych studentów, implementacja zasad TQM w pełnym wymiarze, mimo długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa, jest zbyt kosztowna w aktualnych realiach polskiej gospodarki.

Hipoteza 5: Kaizen, jako filozofia ciągłego doskonalenia, znajduje swoje zastosowanie w planowaniu własnej kariery zawodowej.

Postawione wstępnie pytania, służące jako baza do stworzenia kwestionariusza ankiety w celu weryfikacji hipotez, w większości mają już odpowiedzi. Posługując się danymi z ankiety, powyższe hipotezy należy zweryfikować – pomocne w tym będą pytania weryfikujące zaklasyfikowane do konkretnych hipotez, wg zamysłu autorki prezentowanego w Tabeli 1.

H 1: Odpowiedzi na pytania 3,4,5 jednoznacznie potwierdzają, iż studenci uczestniczyli w kursie Zarządzanie jakością, pamiętają na czym polega filozofia Kaizen oraz potwierdzają, że materiał zajęć zawierał informacje dotyczące zasad TQM. Hipotezę należy zatem pozytywnie zweryfikować.

H2: Pytania weryfikujące to 6,8,9,10,12. Odpowiedzi na nie mówią nam, że większość ankietowanych to osoby pracujące, które - mimo iż nie zajmują obecnie stanowisk menadżerskich - mają wpływ na doskonalenie procesów jakości w swojej pracy. W przedsiębiorstwach, których pracują stosuje się procesy doskonalenia jakości. Ankietowani w 100% wskazują, iż stosowanie TQM wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Postawioną hipotezę uznać można również za pozytywnie zweryfikowaną.



H3: Analiza odpowiedzi pytań weryfikujących do tej hipotezy nie pozostawia wątpliwości, iż studenci mają pełne przekonanie co do słuszności stosowania procesów podnoszących jakość. Uważają oni, że idea ta podnosi konkurencyjność firmy na rynku i - pomimo kosztów związanych z TQM - możliwe jest pełne wdrożenie jej zasad w realiach polskiej gospodarki. Ankietowani również będąc właścicielami przedsiębiorstwa wyrazili chęć do stosowania zasad ciągłego doskonalenia. Założona hipoteza jest zatem również racjonalna i znalazła potwierdzenie.

H4: Badani studenci to osoby pracujące, nie będące właścicielami przedsiębiorstwa. Hipoteza ta okazała się fałszywa. Według studentów kierunku Zarządzania warto implementować zasady TQM do przedsiębiorstw, mimo świadomego wzrostu kosztów działalności.

H5: Duża ilość pytań służy do weryfikacji tej hipotezy. Z udzielonych odpowiedzi wiemy, iż wybór studiów nie był przypadkowy i osoby badane wiążą swoją przyszłość z zarządzaniem. Planują oni swoją dalszą karierę zawodową i w większości uważają, że filozofię ciągłego doskonalenia możemy wykorzystać również w dziedzinie rozwoju osobistego. Obecnie studenci nie zajmują stanowisk menadżerskich, lecz wnioskować można, że taki jest ich przyszły cel na szczeblach kariery. Postawiona hipoteza wydaje się zatem znajdować potwierdzenie.



Podsumowanie

Zawarte w kolejnych etapach pracy zagadnienia miały na celu zweryfikowanie czy teoria, choć zachęcająca do realizacji, sprawdza się w realiach polskiej przedsiębiorczości i na ile przekonuje o słuszności jej stosowania. W tym celu przeprowadzone zostało badanie sondażowe obejmujące grupę studentów kierunku Zarządzanie, którzy chcą i mają perspektywę zająć w przyszłości stanowiska menadżerskie. Od nich to zależeć będzie polityka jakości w przedsiębiorstwie, dlatego to ich percepcja została zbadana w powyższej pracy.

Korzystając z obszernej literatury przedmiotu odwołano się w pracy do potęgi i doświadczeń japońskiej gospodarki, która przypisuje swój sukces filozofii ciągłego doskonalenia. Dążyć do doskonałości można zarówno w realizacji procesów (produkcyjnych, zarządczych, finansowych) jak i w rozwoju czynnika ludzkiego. Praca wskazuje na szereg metod i narzędzi jakie znalazły zastosowanie w Japonii i które to sukcesywnie zaadoptowano w firmach amerykańskich i europejskich.

Tam, gdzie z sukcesami stosuje się politykę TQM, trudno znaleźć pracownika nie utożsamiającego się z procesem jakości. Jedną z głównych idei, zawartych również w tej pracy, jest powszechne uczestnictwo każdego pracownika, bez względu na hierarchię stanowisk. Ważna jest bowiem świadomość zarówno pracownika liniowego jak i menadżera najwyższego szczebla. Bardzo obrazowo został przedstawiony w pracy przykład koncernu Toyota. Wieloletnie badania tej firmy pozwoliły na ustalenie przyczyn jej niepodważalnego sukcesu, jaki obserwujemy w branży motoryzacyjnej aż do dzisiejszego dnia.

Odnosząc się do kwestionariusza ankiety, badani zostali zapytani o zastosowanie poruszanej filozofii Kaizen w kontekście rozwoju osobistego. Należy zauważyć, że ciągły rozwój dotyczyć może naszych wewnętrznych i subiektywnych postanowień i celów. Większość ankietowanych planuje swoją dalszą karierę zawodową i z pewnością systematyczne dążenie do zamierzonych celów. Chęć ciągłego doskonalenia swoich umiejętności będzie milowym krokiem w tym kierunku – w kierunku sukcesu.

Posługując się powszechnie dostępną literaturą polską jak i zagraniczną z dziedziny zarządzania, zarządzania przez jakość, zarządzania zasobami ludzkimi, przybliżono w pracy



bardzo ważną – jak nie najważniejszą – metodę zarządzania w drodze do sukcesu. Kluczem do przetrwania wśród konkurencji - czy to na rynku produktów i usług, czy mając na myśli rynek pracy – jest bowiem *Kaizen*. Warto o tym pamiętać podejmując codzienne decyzje zarówno na szczeblu strategicznym jak i tym osobistym. Warto w sobie zaszczepić tą cząstkę japońskiej filozofii i praktyki zarządzania.



Bibliografia

Spis literatury:

1. Bank J., Zarządzanie przez jakość, Felberg SJA, Warszawa 1999r.
2. Batko R., Zarządzanie jakością w urzędach gminy, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009r.
3. Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów, pr. zb. pod red. Pawła Smółki, HELION, Gliwice 2009r.
4. Ćwiklicki M., Obora H. Hoshin kanri : japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011r.
5. Dehlgard J. J., Kristesen K., Kauji G. K., Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000r.
6. Drummond H., W pogoni za jakością : total quality management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998r.
7. Guillain R., Japonia – trzecie mocarstwo, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1972r.
8. Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa – Poznań 1998r.
9. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2012r.
10. Inc. Matsushita Group, Zarządzanie z pasją czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National), Wydawnictwo Forum Sp. z o.o., Poznań 2004r.
11. Karaszewski R., Zarządzanie jakością : koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005r.



12. Kindlarski E., Zarządzanie przez jakość w Japonii i USA, Bellona, Warszawa 1993r.
13. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2005r.
14. Lendzion J. P., Stankiewicz – Mróz A., Wprowadzenie do organizacji i zarządzania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005r.
15. Liker J. K., Droga Toyoty : 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata, MT Biznes Sp. Z o.o., Warszawa 2004r.
16. Lock D., Podręcznik zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2002r.
17. Mazurek-Łopacińska K., Badania marketingowe. Teoria i praktyka, PWN, 2005r.
18. Polskie Stowarzyszenie Jakości, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich, Warszawa 1992r.
19. Steinbeck H. H., Total quality management = kompleksowe zarządzanie jakością, Warszawa 1998r.
20. Urbaniak M., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004r.
21. Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków, pr. zb. pod red. Ewy Konarzewskiej – Gubały, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003r.

Strony internetowe

1. <https://mankai.wordpress.com>
2. <https://www.google.pl>



Spis tabel

TABELA 1. TRYLOGIA JURANA	10
TABELA 2. ZMIANY KULTUROWE W RANK XEROX	21
TABELA 3. RÓŻNICE W KULTURZE KORPORACYJNEJ	25
TABELA 4. ZASADNICZE RÓŻNICE POMIĘDZY TQM A ISO 9000	27
TABELA 5. PRZEGLĄD DEFINICJI TQM W NAUCE POLSKIEJ.....	35
TABELA 6. PRAKTYCZNA INTERPRETACJA ELEMENTÓW 5S	52
TABELA 7. PORÓWNANIE MIĘDZY INNOWACJĄ A KAIZEN.....	63
TABELA 8. PYTANIA ANKIETOWE SŁUŻĄCE WERYFIKACJI HIPOTEZ	73

Spis rysunków

RYS. 1. ASPEKTY POSTRZEGANIA JAKOŚCI	8
RYS. 2. KOŁO DEMINGA	9
RYS. 3. POSTRZEGANIE JAKOŚCI PRODUKTU PRZEZ KLIENTA I PRZEZ PRODUCENTA.....	13
RYS. 4. GŁÓWNE GRUPY CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA KULTURĘ ORGANIZACJI.....	22
RYS. 5. ROZSZERZENIE CYKLU DEMINGA	23
RYS. 6. ETAPY ŻYCIA WYROBU (OBJĘTE ZAPEWNIENIEM JAKOŚCI)	26
RYS. 7. PIRAMIDA TQM	32
RYS. 8. MODEL PDCA - ETAPY WDRAŻANIA	33
RYS. 9. ETAPY DIAGRAMU ISHIKAWY	38
RYS. 10. WYKRES PARETO	39
RYS. 11. DOM JAKOŚCI.....	41



RYS. 12. OSIEM ZASAD DOSKONAŁOŚCI.....	45
RYS. 13. GMACH MODELU DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA PNJ	46
RYS. 14. SOICHIRO HONDA.....	50
RYS. 15. ZNAKI 5S	51
RYS. 16. INNOWACJE WSPIERANE PRZEZ KAIZEN.....	54
RYS. 17. ROLE PRZYWÓDCY I MENEDŻERA	60

Spis wykresów

WYKRES 1. BADANIE ANKIETOWE - UCZESTNICTWO W KURSIE	74
WYKRES 2. BADANIE ANKIETOWE - WERYFIKACJA WIEDZY STUDENTA.....	75
WYKRES 3. BADANIA ANKIETOWE - OBECNA SYTUACJA ZAWODOWA STUDENTA	75
WYKRES 4. BADANIA ANKIETOWE - DALSZĄ KARIERĄ ZAWODOWĄ STUDENTA.....	76
WYKRES 5. BADANIA ANKIETOWE - ORIENTACJA NA ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ.....	77
WYKRES 6. BADANIA ANKIETOWE - TQM W POLSCE.....	77
WYKRES 7. BADANIA ANKIETOWE - METRYCZKA	78
WYKRES 8. BADANIA ANKIETOWE - METRYCZKA	78
WYKRES 9. BADANIA ANKIETOWE - FREKWENCJA.....	79

Załączniki

ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY	88
---	----



Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

ANKIETA

Zapraszam do wzięcia udziału w badaniu ankietowym, które ma na celu zebranie opinii na temat wiedzy, doświadczeń i przekonań w zakresie możliwości wykorzystania wybranych metod TQM w praktyce gospodarczej i życiu zawodowym. Informacje uzyskane z odpowiedzi posłużą do wzbogacenia mojej pracy licencjackiej pt.: ” *Filozofia Kaizen w percepcji przyszłych menedżerów*” .

Ankieta jest w pełni anonimowa. Odpowiedzi posłużą wyłącznie do zestawień statystycznych.

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu!

1. Czy wybór kierunku studiów – Zarządzanie – związany jest z Twoją obecną sytuacją zawodową?
 – tak
 – nie
2. Czy wiążesz swoją karierę z zarządzaniem?
 – tak
 – nie
 – nie wiem
3. Czy uczestniczyłaś/eś w trakcie studiów na WSB-NLU w kursie Zarządzanie jakością?
 – tak
 – nie
4. Czy na kursie Zarządzanie jakością omawiane były metody TQM?
 – tak
 – nie
 – nie wiem
5. Czy pamiętasz na czym polega filozofia ciągłego doskonalenia Kaizen?
 – tak
 – nie



6. Czy jesteś osobą pracującą?
 – tak
 – nie
Jeśli odpowiedziałas/eś NIE – przejdź do pytania 12.
7. Czy jesteś obecnie właścicielem firmy?
 – tak
 – nie
8. Czy masz wpływ na doskonalenie procesów jakości w swojej pracy?
 – tak
 – nie
9. Czy pracujesz na co dzień na stanowisku menadżerskim?
 – tak
 – nie
10. Czy w Twoim miejscu pracy stosuje się procedury związane z doskonaleniem procesu jakości?
 – tak
 – nie
 – nie wiem
11. Czy gdybyś prowadził własną działalność wprowadziłbyś zasady zarządzania przez jakość zawarte w filozofii Kaizen?
 – tak
 – nie
12. Czy uważasz, że stosowanie zasad TQM wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa?
 – tak
 – nie
13. Czy uważasz za możliwe, biorąc pod uwagę koszty, pełne wdrożenie zasad TQM w przedsiębiorstwie działającym na polskim rynku?
 – tak
 – nie
14. Czy planujesz swoją dalszą karierę zawodową?
 – tak
 – nie
15. Czy uważasz filozofię ciągłego doskonalenia za możliwą do wykorzystania w planowaniu rozwoju osobistego?
 – tak
 – nie
 – nie wiem



16. Płeć

- kobieta
- mężczyzna

17. Wiek

- 18 – 25 lat
- 26 – 40 lat
- powyżej 40 lat

18. Miejsce zamieszkania:

- Wieś
- Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców
- Miasto od 50 do 200 tys. mieszkańców
- Miasto powyżej 200 tys. mieszkańców

