

**Joanna Toczyńska**

Politechnika Śląska w Gliwicach

## **PROJAKOŚCIOWE ZMIANY W PRZEDSIĘBIORSTWIE W ASPEKCIE LUDZKIM**

### **1. Wstęp**

Istotą kultury jakości jest zaangażowanie ludzi do współpracy. To oni potrafią sprawić, że nawet kiepski system operacyjny będzie działał, a dobry może upaść. Wszystkie działania kierownictwa i pracowników wykonawczych muszą być zatem autentyczne i konsekwentne [Lisiecka 2002, s. 198]. To powoduje, iż wdrażanie systemu zarządzania jakością (SZJ) jest często procesem trudnym, szczególnie wrażliwym na tzw. czynnik ludzki [Molenda, Szewczyk 2007, s. 389].

Jak pokazują badania [Ścierski 2007, s. 423-430] przeprowadzone w trzech dużych organizacjach, na skuteczność funkcjonowania systemu jakości w znacznym stopniu wpływają: przygotowanie i świadomość pracowników; jakość szkoleń dotyczących wdrażanego systemu zarządzania jakością; poziom przywództwa i kwalifikacji kadry kierowniczej oraz jej przekonanie do SZJ; stosunek kadry do wprowadzenia zmian i dostosowania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia; umiejętność komunikowania i uczenia się oraz zmiana sposobu postrzegania organizacji.

W literaturze przedmiotu udowodniono [Molenda, Szewczyk 2007, s. 391-392], że w przedsiębiorstwie nastawienie personelu do wdrażania SZJ jest zależne od zajmowanego szczebla w strukturze organizacyjnej. Najbardziej pozytywnie nastawione jest najwyższe kierownictwo, które podejmuje decyzje o wdrożeniu systemu; znacznie gorsze nastawienie wykazują kierownicy niższego szczebla, którzy oczekują wzrostu obowiązków związanych z procesem wdrażania SZJ; natomiast pozostali pracownicy prezentują wręcz nastawienie negatywne, które generuje szereg obaw o ich przyszłą sytuację. „Dlatego w trakcie wdrażania ta grupa pracowników powinna być szczególnie dobrze informowana i przeszkolona na temat wdrażanego SZJ. Pożądane jest także szeroko pojęte uczestnictwo tej grupy w pracach wdrożeniowych” [Molenda, Szewczyk 2007, s. 392].

Wyniki wspomnianych badań wskazują na problem konieczności kompleksowych, przemyślanych zmian projakościowych w firmie w obszarze zarządzania personelem. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie czynników mających wpływ na postawę projakościową kadry pracowniczej w przedsiębiorstwie oraz zaproponowanie na przykładzie możliwych do zastosowania metod inicjacji, planowania i realizacji projakościowych działań organizacyjnych i motywacyjnych w przedsiębiorstwie. Opisane w artykule przykłady są zaczerpnięte z doświadczeń przedsiębiorstwa branży stalowej, a praktyka pokazała, że działania te były właściwe i przyczyniły się do osiągnięcia celów związanych z efektywnym funkcjonowaniem w tej firmie SZJ według norm ISO.

## 2. Czynniki mające wpływ na postawę projakościową pracowników

Chcąc odnieść sukces przy wdrażaniu jakiegokolwiek systemu zarządzania w firmie, trzeba być jednocześnie dobrym psychologiem, przywódcą i doradcą. Przede wszystkim należy odpowiedzieć na pytania: Dlaczego ulegamy wpływom innych ludzi? Co decyduje o łatwości, z jaką ulegamy tym wpływom? Przy wdrażaniu ISO trzeba niejednokrotnie dokonywać zmian mentalności pracowników, prowadzić nieustanne szkolenia oraz stosować różnego rodzaju czynniki motywujące. Rozpatrzmy czynniki wpływające na pracowników, mające skutecznie kształtować ich postawę projakościową.

- Wśród cech grupy, które mają największy wpływ na skuteczność oddziaływania grupy na jednostkę, na pierwszy plan wysuwa się **liczebność grupy**. A więc, w jakim stopniu łatwiej podporządkujemy się – gdy będziemy mieli do czynienia z grupą kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu osób wywierających na nas wpływ? Należałoby oczekiwać, że odpowiedź na to pytanie będzie oczywista: im więcej osób będzie przekonywało do swojej idei, tym jej akceptacja będzie pewniejsza. Tymczasem o wiele istotniejszy wpływ od wzrostu liczebności grupy oddziaływania na jednostkę ma **stopień jednomyślności** grupy. Okazuje się, że skuteczność oddziaływania grupy na jednostkę drastycznie maleje, gdy napotka ona choćby jedną osobę, która wyłamie się z jednomyślności. Już z tego prostego faktu wynikają ważne konsekwencje dla zarządzania jakością. Załóżmy, że wprowadzamy nowego pracownika do grupy (brygady, wydziału, koła jakości). Jeżeli kilka, kilkanaście osób z tej grupy będzie prezentować autentyczną postawę „projakościową”, możemy być pewni, że nowy pracownik bardzo szybko będzie się zachowywał tak, jakby pracował z nimi od lat. Wystarczy jednak, że jedna osoba w grupie wyłamie się z tej jednomyślności, pracownik przestanie traktować rolę czynnika jakości jako „opinię grupy” i przestanie to być dla niego drogowskazem postępowania.

Narzucają się dodatkowe wnioski: grupa powinna być na tyle mało liczna, by udało się nam zapanować nad jej jednomyślnością. Osoba, która wyłamuje się

z jednomyślności grupy, powinna z tej grupy odejść. Przyjmijmy za oczywiste, że wpływ ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa jest szczególnie istotny dla kształtowania się przekonań pracownika. Jeżeli więc w procesie budowy systemu zarządzania przez jakość pozwolimy sobie na pozostawienie w kierownictwie kilku osób nie do końca przekonanych, to ich negatywny wpływ będzie zupełnie nieproporcjonalny do liczebności grupy. Nie powinniśmy rozpoczynać budowy systemu jakości, dopóki nie uzyskamy absolutnej jednomyślności kierownictwa co do realizacji w ich firmie projektu jakościowego.

- Jedna z podstawowych zasad TQM (*total quality management*) – **przekonanie wszystkich pracowników o potrzebie ciągłego doskonalenia się** – jest najtrudniejsza do zaakceptowania przez tych pracowników, którzy, mówiąc paradoksalnie, stanowili dotychczas „awangardę jakości” w organizacji. Jak można sobie z tym poradzić? Być może należy „urealnić” samoocenę pracownika, najlepiej poprzez wprowadzenie mierzalnych kryteriów oceny (samooceny) pracy i zasady *zero defects* jako jedynego dopuszczalnego poziomu błędów. Pojawiają się jednak zagrożenia, że pracownik utraci wiarę w siebie; uzna, że wymagamy od niego rzeczy nieosiągalnych i zniechęci się.
- Można też rozpocząć wdrażanie filozofii TQM od pracowników posiadających cechy **liderów nieformalnych** i umiejętności wywierania wpływu na innych; często są to pracownicy wysoko oceniani za wyniki w pracy. Zaletą takiego podejścia jest to, że wokół lidera łatwo tworzą się grupki ludzi chcących myśleć i działać podobnie jak on. Oczywiście istnieją też zagrożenia:
  - lider będzie dążył do eksponowania tych cech, które na tle grupy kształtowały dotychczas jego pozycję (zazwyczaj są to cechy profesjonalne); stąd potrzeba ciągłego podtrzymywania jego motywacji w kierunku bycia „liderem jakości” [Staszewska 2007, s. 197-201],
  - lider zazwyczaj niechętnie poddaje się ocenom grupowym, niechętnie współpracuje z grupą na prawach członka grupy; on „chce błyszczeć”. Można sobie z tym poradzić, przydzielając mu (formalnie lub nieformalnie) rolę moderatora grupy (w kołach jakości lub w czasie „burzy mózgów”), oczywiście wymaga to odpowiedniego szkolenia.

Z pracownikami, którzy są nieformalnymi przywódcami grupy, należy pracować indywidualnie. Wysiłek włożony w indywidualną pracę z liderami grup nieformalnych w procesie przemian projakościowych w firmie warto ponieść z dwóch powodów: liderzy kreują normy grupowe, a więc w naturalny sposób zaspokajają potrzebę afiliacji pozostałych członków grupy; liderzy mają skłonność do wysokiej samooceny, co w połączeniu z wysokim natężeniem potrzeby dominacji powoduje, że szczególnie opornie ulegają wpływom.

- Kolejną grupą zmiennych mających wpływ na to, czy pracownicy poddadzą się przemianom projakościowym w firmie, jest **rodzaj zadań**, jakie będą mieli do wykonania. Weźmy pod uwagę dwie cechy zadania, których wpływ na uległość wydaje się być najbardziej spektakularny – jasność zadania i trudność zadania.

Zadanie jasne to takie, w którym poszczególne elementy są dostatecznie jednoznaczne, tj. takie, by samo z siebie dostarczało informację, która jest niezbędna do jego wykonania. Zadanie trudne to takie, w które należy włożyć więcej wysiłku intelektualnego i/lub fizycznego.

Łatwo zauważyć, że co dla jednego człowieka może być łatwe (oczywiste), dla innego może się okazać zagmatwane. To, co jeden wykonuje z łatwością, inny robi z wielkim wysiłkiem. W myśl tego w zarządzaniu jakością obserwuje się dwie sprzeczne ze sobą tendencje. Z jednej strony normy ISO wymuszają takie zaprojektowanie zadań dla pracowników, by wszystko było jasne, proste (procedury, instrukcje), a przez to powtarzalne; z drugiej strony zależy nam na zaangażowaniu pracowników i wydobywaniu ich własnej inicjatywy, samodzielności i pomysłowości. Dlatego też optymalny dokument systemu jakości to niekoniecznie taki, w którym każdy ruch ręki jest opisany i przez to, jak często się uważa, uzyskujemy idealną powtarzalność procesu. Optymalny dokument systemu jakości powinien pozostawiać możliwie dużo swobody w realizacji zadań, na tyle, na ile nie wpłynie to istotnie na powtarzalność procesu. Pozostawienie bowiem pewnego „zaciemnienia” zadania powoduje większą uległość pracowników w stosunku do zadania, a przy okazji ujednolica zachowanie grupy. Warunkiem koniecznym jest to, że w grupie musi istnieć lider, którego pracownicy zechcą naśladować.

### 3. Studium przypadku

Opisany poniżej przykład projakościowych zmian w przedsiębiorstwie dotyczy spółki, która wchodzi w skład międzynarodowego koncernu stalowego. Przedsiębiorstwo, zdając sobie sprawę z tego, jak ważna jest jakość wyrobów oraz obsługi dla klientów branży stalowej, podjęło decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania jakością.

Proces miał rozpocząć stażysta poprzez zidentyfikowanie i opisanie procesów w firmie oraz przygotowanie załogi do wdrożenia tego systemu. Najtrudniejszym z wymienionych zadań było przekonanie załogi do zrealizowania pomysłu szefa, że skutecznego systemu nie da się stworzyć i utrzymywać jednoosobowo, gdyż nie jest on wtedy systemem. System zarządzania jakością tworzą wszyscy pracownicy zakładu – od najniższego do najwyższego stopnia. Ponadto muszą być w pełni zaangażowani we wdrożenie systemu oraz jego późniejsze utrzymywanie, by spełniał on swoją funkcję.

Odniesiemy się do metod, jakie zastosowano w tym przedsiębiorstwie, oraz przedstawimy problemy z zakresu „czynnika ludzkiego”, jakie napotkano w początkowej fazie wdrożenia systemu zarządzania jakością według norm ISO.

**Pierwszym etapem** przemian projakościowych było przeszkolenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie. Przyjęto taki model, że najpierw osoby odpowiedzialne za wdrożenie odbędą kompletne szkolenia zewnętrzne z TQM i norm ISO 9000, a potem ich zadaniem będzie „zarażenie” jakością pozostałych pracowników.

Kształtowanie postaw projakściowych rozpoczęto od zorganizowania cyklu szkoleń wewnętrznych o tematyce ogólnej. Na cotygodniowych spotkaniach, w których uczestniczyli wszyscy kierownicy działów, prezes zarządu oraz osoby przeszkolone na zewnątrz w zakresie SZJ, omawiano podstawowe zasady TQM oraz korzyści, jakie wynikają z wdrożenia systemu zgodnego z ISO 9001:2000.

Zarządowi zależało, by wdrażany system był zrozumiały i nie budził w organizacji żadnych pytań i wątpliwości. Na krótkich, maksymalnie 45-minutowych spotkaniach omawiano po kolei podażowe zasady, na podstawie których będzie wdrażany system, tj.: cykl PDCA (*plan-do-check-act*, czyli planuj-wykonaj-sprawdź-działaj), ciągłe doskonalenie, podejście procesowe do zarządzania.

Po wyjaśnieniu ogólnych zasad postanowiono (**drugi etap**), by wspólnie opracować mapę procesów, jakie funkcjonują w firmie – mapą objęto również procesy „niejakościowe”, które nie są wymagane do zidentyfikowania przez normę ISO 9001. Każdemu z procesów przydzielono opiekuna – pilota spośród kadry zarządzającej firmy. Wybrano i nominowano również Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością. Miał on sprawować pieczę nad terminowym i prawidłowym wdrożeniem SZJ.

Następnym ważnym i niełatwym krokiem (**etap trzeci**) było opracowanie kart procesów wraz z uczestnikami tych procesów (pracownikami podlegającymi danemu kierownikowi). Zarząd polecił pilotom procesów opracowanie tych kart wraz ze swoimi zespołami. Wynikiem finalnym pracy tych grup roboczych było zidentyfikowanie i opisanie: co jest celem procesu, jaki jest jego zakres, kto w nim uczestniczy, jakie informacje są niezbędne do funkcjonowania, jakie działania są wykonywane w ramach procesu, jakie informacje są generowane na zewnątrz bądź dla innych procesów. Każdy zespół określał również wskaźnik pomiaru efektywności procesu.

Na etapie pracy w grupach roboczych napotkano pierwsze trudności. Nie wszyscy kierownicy przekazali w sposób prawidłowy swoim pracownikom ideę zarządzania jakością i część odebrało to jako dodatkową i nie do końca potrzebną czynność do wykonania w godzinach pracy. Po pierwszych sygnałach o kłopotach z samodzielnym zrealizowaniem przez grupy powierzonych im zadań Pełnomocnik podjął decyzję o włączeniu się w te prace. Wsparcie polegało głównie na ponownym wytłumaczeniu, tym razem na najniższym szczeblu organizacji: na czym polega „zarządzanie jakością” w firmie, po co firma chce uzyskać certyfikat. Ważny był następujący przekaz: dlatego poproszono wszystkich pracowników o opisanie tego, co robią, by pokazać naszym klientom i dostawcom, że to, co robimy – robimy najlepiej, i że jeśli zdobędziemy certyfikat, udowodnimy wszystkim, że jesteśmy w stanie konkurować z najlepszymi. Po tego typu działaniach edukacyjnych w grupach roboczych uaktywnili się samoistni liderzy (niejednokrotnie inni niż wcześniej wybrani), zwłaszcza wśród młodszych pracowników, i wytworzyli oni pewien rodzaj rywalizacji między zespołami. Zarząd postanowił utrzymać wybranych pilotów procesów, lecz zredukował ich funkcję tylko do kontrolnej. W ten sposób osoby z pomysłami,



inicjatywą i umiejętnościami organizacyjnymi mogły się wykazać na forum firmy i uzyskać nieformalny prestiż.

Opisywanie procesów stało się etapem ciągłym i prowadzone było równolegle z etapem tworzenia dokumentacji systemu. Ostateczne rezultaty opisów procesów uzyskano po pięciu miesiącach pracy. Umieszczenie tych działań można przedstawić na „*Master planie*” (rys. 1). Plan ten przyjął **formę projektu**, co pozwoliło skutecznie zarządzać jego punktami krytycznymi.

Po niełatwym i dość długim etapie szkoleniowo-edukacyjnym oraz etapie mapowania i identyfikacji procesów następuje proces dokumentowania tworzonego systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2000 (**etap czwarty**).

Podczas prac nad systemem zauważono, że jeśli pracownicy odczuwają, że Zarząd niewystarczająco interesuje się postępem prac bądź angażuje się tylko okresowo w ich przebieg, odstawiają jakość na drugi tor i wracają do dawnych praktyk. Taka sytuacja wymogła na zarządzających zmianę dotychczasowych metod pracy.

W firmie w cyklu tygodniowym i miesięcznym zorganizowano wiele spotkań (rys. 2).

<u>RODZAJE SPOTKAŃ SYSTEMOWYCH</u>	
• COMITE DIRECTION (CD)	
	Comiesięczne spotkanie Zarządu (spotkania handlowe i produkcyjne są poprzedzeniem CD)
• SPOTKANIA TEMATYCZNE	
➤	spotkania cotygodniowe (dział handlowy – tematyka bieżąca)
➤	spotkania Europy Centralnej (dział handlowy – Dyrektorzy Handlowi Czech, Węgier i Polski)
➤	spotkania dotyczące kredytu kupieckiego (dział księgowości – ubezpieczenia transakcji)
➤	„minuty bezpieczeństwa” (dział produkcji – problematyka BHP)
• SPOTKANIA JAKOŚCI	
➤	spotkania jakościowe (przegląd funkcjonowania i doskonalenie procesów),
➤	spotkania grup procesu (tematyczne spotkania doskonalące proces)

Rys. 2. Wykaz spotkań systemowych

Źródło: opracowanie własne.

Postanowiono, by na każdym ze spotkań poruszać również problematykę relacji z klientami, doskonalenia podejmowanych działań i standaryzacji działań – działania te miały na celu uczynić tworzony system zarządzania żywym organizmem.

## 4. Zakończenie

Opisane działania dotyczące początkowego okresu wdrażania SZJ w omawianym przedsiębiorstwie, jak pokazała praktyka, sprawdziły się i przyczyniły do osiągnięcia celów związanych z wdrożeniem, certyfikacją i utrzymywaniem SZJ w przedsiębiorstwie.

## Literatura

- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, AE, Katowice 2002.
- Molenda M., Szewczyk P., *Skuteczność wdrażania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2007, s. 389-396.
- Staszewska J., *Komunikacja i przekaz informacji profesjonalnymi narzędziami zarządzania organizacją*, [w:] A.R. Barcik, *Rozwój lokalny i regionalny w dobie globalizacji*, ATH, Bielsko-Biała 2007, s. 197-201.
- Ścierański J., *Czynnik ludzki a skuteczność funkcjonowania systemów zarządzania jakością w organizacjach przemysłowych i administracji*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2007, s. 423-430.
- Toczyńska J., Kurka W., *Analiza procesów dokumentowania systemu zarządzania jakością w aspekcie organizacyjnym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Marketing i Zarządzanie, z. 13 (249), Rzeszów 2008.

## THE HUMAN ASPECT OF PROQUALITY CHANGES IN ENTERPRISE

### Summary

The article concerns theoretical and practical aspects of quality system implementation process. It presents changes in the culture of organization, influence methods and forming paths of employee's proquality attitudes and problems in "human factor" field. Crew's conviction and engagement is one of the most difficult key tasks, because Quality Management System may not be created and maintained by one person, because then it is not a system in that case. The purpose of the article is to present factors having influence on the working crew proquality attitude in an enterprise and to propose on the example of the concrete enterprise initial planning and realization methods of organizational and motivation proquality activities. These activities were placed in the form of "Master Plan". This plan received a form of a project, which allows managing its critical points effectively.