

## Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne

Nadesłany: 16.06.13 | Zaakceptowany do druku: 22.10.13

**Marek Bugdol\***

Artykuł omawia podstawowe przejawy zachowań organizacyjnych w firmach stosujących systemy zarządzania jakością według norm ISO oraz koncepcję zarządzania przez jakość. Autor uznaje, że wdrażanie i utrzymywanie systemów zarządzania jakością wpływa na określone zachowania pracowników (głównie pełnomocników ds. systemów zarządzania jakością i audytorów). W opracowaniu przedstawiono aktualną praktykę zarządzania jakością (stosowanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością, wykorzystanie narzędzi, technik i metod zarządzania jakością, implementacja kryteriów zawartych w modelach doskonałości). Omówiono zachowania: obywatelskie i kliencie, egoistyczne i kooperacyjne, etyczne i nieetyczne, elastyczne i sformalizowane, przywódcze – pozytywne i negatywne. Charakteryzując źródła różnych zachowań, wybrano najważniejsze ich przyczyny: postawy audytorów zewnętrznych, zróżnicowane motywy wdrażania systemów, zaangażowanie kierownictwa, istniejące procedury współpracy w łańcuchu dostaw. Zwrócono uwagę na ograniczenia prezentowanych treści i sformułowano zalecenia praktyczne dla organizacji stosujących różne systemy i koncepcje zarządzania jakością.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, zachowania organizacyjne, systemy zarządzania jakością.

## Quality management and organizational behaviour

Submitted: 16.06.13 | Accepted: 22.10.13

The article discusses the basic aspects of organizational behaviour in companies using quality management systems in accordance with the ISO standards and applying the Total Quality Management concept. The author claims that the implementation and maintenance of quality management systems influences the particular forms of employees' behaviour, and quality management system representatives and auditors in particular. The article presents the current practice of quality management, i.e. the use of standardized quality management systems; the application of quality management system instrumentation, techniques and methods; the implementation of criteria included in excellence models. The following types of behaviour are discussed: civic and client, egoistic and cooperative, ethical and unethical, flexible and formalized, positive and negative with respect to leadership. Describing the sources of various types of behaviour, the author presents their most significant causes: attitudes of external auditors, diversified motives for the implementation of quality systems, the top management's involvement, and the existing cooperation procedures within the supply chain. The author focuses also on limitations concerning the discussed issues and formulates practical recommendations for organizations using various quality management systems and concepts.

**Keywords:** quality management, organizational behaviour, quality management systems.

---

\* **Marek Bugdol** – prof. dr. hab., Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania i Komunikacji społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

## 1. Wstęp

Związki i zależności między zarządzaniem jakością a zachowaniami organizacyjnymi badane są niezwykle rzadko. Jest to interesujące z dwóch powodów. Po pierwsze, istnieje olbrzymia liczba badań wskazujących na wpływ zarządzania jakością na wartości organizacyjne, głównie na satysfakcję, zaangażowanie, a nawet na zaufanie w organizacji. Najczęściej uważa się, że zarządzanie jakością wpływa na satysfakcję pracowników-klientów wewnętrznych, ich poziom zaangażowania a w konsekwencji na satysfakcję klientów. Związki te jednak nie są takie oczywiste. W wielu badaniach pomija się bowiem tzw. stan wejściowy, a więc istniejące już elementy systemu społecznego, uwarunkowania kulturowe i rynkowe. Po drugie, niemal od samego początku implementacji różnych programów jakości zauważano, że wywołują one duże zmiany w funkcjonowaniu organizacji nie tylko w systemie technicznym, ale przede wszystkim w obszarze zarządzania ludźmi. W dotychczasowych badaniach akcentowano przede wszystkim zmiany pozytywne, jakie niesie za sobą implementacja programów jakościowych. Prawie w ogóle nie diagnozuje się zmian negatywnych. Być może dlatego, że zarządzanie jakością jest bardzo silnie związane z działalnością ruchów lobbystycznych, które są zainteresowane publikacją norm, wdrażaniem systemów znormalizowanych i ich certyfikacją.

## 2. Metoda badawcza i cele artykułu

W artykule wykorzystano metodę audytów oraz analizę dokumentów. Audyt to: „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu” (PKN, 2003). Podstawowymi technikami stosowanymi w tej metodzie są: wywiad, badanie dokumentacji oraz obserwacja. Materiał badawczy zostały zgromadzone w 15 organizacjach sektora publicznego. Autor zamierza przedstawić podstawowe zachowania pracowników, do których wzmocnienia przyczynia się zarządzanie jakością. Wskazane zostaną wtórne źródła owych zachowań oraz problemy związane z ich kształtowaniem. Prezentowane w opracowaniu treści nie obejmują wszystkich zagadnień związanych z zachowaniami organizacyjnymi. Autor wskazał jedynie na te zachowania, które są najsilniej związane z praktyką zarządzania jakością.

## 3. Zarządzanie jakością – trzy obszary zainteresowań

Aktualnie praktykę zarządzania jakością można podzielić na trzy obszary zainteresowań. Pierwszy obszar dotyczy wdrożenia, utrzymywania i doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Drugi obszar jest związany ze zastosowaniem narzędzi, technik i metod zarządzania jakością,

a trzeci obszar obejmuje implementację kryteriów zawartych w modelach doskonałości. Oczywiście dokonany podział jest umowny. W praktyce bowiem coraz częściej organizacje posługują się zarówno metodami, modelami, jak i różnymi systemami znormalizowanymi. Im większy jest poziom świadomości jakości, tym większe zainteresowanie różnymi sposobami doskonalenia jakości. Kompleksowe podejście do zarządzania jakością oznacza zwykle, że organizacje traktują systemy znormalizowane tylko jako początkowy proces wdrażania całościowej filozofii doskonalenia jakości (rozumianej w kategorii wartości organizacyjnej).

Do najpopularniejszych norm jakości należą obecnie normy ISO serii 9000, normy ISO 31000 dotyczące zarządzania ryzykiem, normy serii 14000 dotyczące zarządzania środowiskowego. Coraz większą popularność zyskują normy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (ISO 26000) oraz zarządzania energią (ISO 5001). Znormalizowane systemy zarządzania są stosowane w 178 państwach. Według raportu „The ISO Survey of Certification” ogólna liczba wydanych certyfikatów wynosi 1 mln 458 tys. (Frost, 2011). W Polsce mamy zaledwie 12 tys. certyfikatów. Dla porównania w Rosji, która systemami znormalizowanymi interesuje się od stosunkowo niedawna, wydano 62 tys. certyfikatów, w Hiszpanii – 60 tys., w Niemczech – 50 tys. a we Włoszech aż 140 tys. (Frost, 2011).

Znormalizowane systemy zarządzania w dużej mierze wpływają na zachowania organizacyjne poprzez sferę dokumentacyjną (procedury) oraz zalecenia dotyczące przeglądów zarządzania, monitorowania procesów, stosowania zasad jakości.

Nie słabnie też zainteresowania zarówno klasycznymi metodami i technikami zarządzania jakością, jak i tymi nowocześniejszymi (np. analizą wartości, lean six sigma). Jedną z dominujących branży, która z powodzeniem sięga po zróżnicowane zestawy metod i technik zarządzania jakością, jest branża motoryzacyjna.

Metody i techniki zarządzania jakością mają duże znaczenie dla organizacji pracy. Znaczna część z nich zachęca pracowników do zachowań kooperacyjnych, uczy wspólnego rozwiązywania problemów jakościowych.

Trzecim obszarem zainteresowań, mającym największy wpływ na zachowania organizacyjne, są modele doskonałości. Do tych najpopularniejszych zaliczyć można modele EFQM (European Foundation for Quality Management) oraz MBQA (Malcolm Baldrige Quality Award), a w sektorze publicznym model CAF (Common Assessment Framework). Modele te zwracają uwagę na relacje zachodzące między tzw. potencjałem organizacji a wynikami jej działalności. Wskazują uwagę na: procesowe podejście do zarządzania, konieczność badania satysfakcji klientów i pracowników, wagę etycznego postępowania przywódców, szkolenia pracowników i ich angażowanie na rzecz doskonalenia jakości. Poprzez samoocenę organizacji pracownicy uczą się zachowań kooperatywnych, ale zdarza się, że ich motywacja maleje, gdy wyniki samooceny nie są zadowalające.

## 4. Zachowania organizacyjne

Termin „zachowania organizacyjne” nie jest jednoznaczny. Pod takim pojęciem kryją się zwyczajowo treści dotyczące: komunikacji, motywacji, zespołów roboczych, indywidualnego podejmowania decyzji, emocji i osobowości (Robbins, 1998), relacji pracownik–organizacja, grup pracowniczych, wpływu struktur na zachowania, znaczenia technologii, zarządzania konfliktami, problemy kontroli (Huczynski i Buchanan, 1991), współdziałania ludzi w organizacji, konfliktów interpersonalnych, wprowadzania zmian, integracji pracowniczej, stresu (Penc, 2001). M. Kostera, S. Kownacki i A. Szumski (2007), pisząc o zachowaniach organizacyjnych, uwzględnili min. teorie motywacji, przywództwa i kultury organizacyjnej.

Badania dotyczące zachowań organizacyjnych koncentrują się obecnie min. na zagadnieniach zachowań obywatelskich (np. Swaminathan i Jawahar, 2013), przywództwa transformacyjnego (Kovjanic, Schuh i Jonas, 2012), mentoringu (Chun, Sosik i Yun, 2012), zaangażowania pracowników i zarządzania różnorodnością (Yang i Konrad, 2011).

Specjaliści zajmujący się zarządzaniem jakością uwzględniają w badaniach wiele problemów społecznych. Stosunkowo wiele badań dotyczy zaangażowania pracowników i roli przywództwa. Znacznie mniej jednak wiadomo na temat wpływu struktur jakości na zachowania pracowników, współdziałania ludzi w organizacji oraz roli emocji (np. strachu, o którym wspominał E. Deming).

### 4.1. Zachowania klienckie i obywatelskie

O ile na poziomie normatywnym – użytkowników systemów znormalizowanych – liczą się głównie zachowania klienckie, o tyle już na poziomie koncepcyjnym (TQM) powinny dominować zachowania obywatelskie. Dzieje się tak, ponieważ formalny charakter norm sprawia, że pracownicy są wobec siebie klientami świadczącymi wzajemne usługi, jak i dostawcami usług, półproduktów. Idea łańcucha jakości nie jest nowa, a samo postrzeganie innych osób jako klientów można traktować jako przejaw troski o jakość stosunków międzyludzkich. W praktyce jednak przywódcom powinno zależeć na tym, aby ich pracownicy przejawiali jak najwięcej zachowań obywatelskich. Zachowania takie znacznie wykraczają poza formalnie ustalone zakresy obowiązków. Przejawiają się one w podejmowaniu dodatkowych ról i zadań oraz w odpowiedzialności za całą organizację (Bateman i Organ, 1983; Organ, 1997).

Niestety w praktyce bardzo często okazuje się, że zachowania obywatelskie z czasem stają się zachowaniami przynależnymi, są one traktowane w kategorii nieprzekraczania norm, ale realizacji pewnych powinności. Zdarza się i tak, że są traktowane jako zagrożenie dla aktualnych pozycji sprawowanych przez kierownictwo. Problemy te były i są przedmiotem wielu badań.

#### **4.2. Zachowania egoistyczne i kooperacyjne**

Wdrożenie, ustanowienie i utrzymywanie oraz doskonalenie systemów i koncepcji zarządzania jakością wymaga zachowań kooperacyjnych. Z tego powodu prekursorzy zarządzania przez jakość byli propagatorami zespołowej formy pracy. Z czasem pojawiły się nowe pomysły związane ze zastosowaniem samorządowych zespołów pracowniczych. Współpraca między pracownikami jest szczególnie potrzebna podczas rozwiązywania problemów jakościowych (olbrzymia liczba metod to metody zespołowe), podczas przeglądów zarządzania, przeglądów prac projektowych oraz podczas analizy danych. Zachowania kooperatywne są istotne na każdym etapie funkcjonowania systemów i koncepcji zarządzania jakością, ale szczególnie w fazie początkowej, kiedy to należy podjąć jedną z najważniejszych decyzji dotyczących określania procesów kluczowych. Nie sposób wyobrazić sobie roli tzw. właścicieli procesów bez zachowań kooperacyjnych. Te uwagi nie miałyby sensu, gdyby nie było silnego nacisku w zarządzaniu jakością na efekty synergiczne i prowadzenie gier o sumie niezerowej. O ile przekonanie o znaczeniu zachowań kooperacyjnych jest truizmem, o tyle ciekawym wątkiem badawczym są zachowania egoistyczne.

Podczas wdrażania systemów i koncepcji zarządzania jakością powstaje nowa struktura – struktura jakości. Powoływane są nowe stanowiska, tworzone są zespoły, rozwijają się powiązania i zależności organizacyjne. Z czasem zresztą ta formalna struktura powinna się przekształcić w sieci społeczne oparte na zaufaniu, tak aby wzmacniać kapitał społeczny organizacji. Struktura jakości jest silnym bodźcem dla tych osób, które opatrują w niej szansę na zdobycie popularności, awansu, przychylności ze strony władarzy.

Problem ten dotyczy głównie audytorów wewnętrznych oraz członków uprawnionych zespołów jakościowych (np. zespołów ds. wdrażania systemów, TQM, przeprowadzenia samooceny, grup kaizen).

#### **4.3. Zachowania etyczne i nieetyczne**

Na każdym etapie funkcjonowania systemów jakości dochodzi do wzmocnienia zachowań etycznych i nieetycznych. Zachowania etyczne przejawiają się w: sprawiedliwej ocenie dostawców (ocena oparta jest na obiektywnych kryteriach, a nie subiektywnym nastawieniu), przeprowadzania audytów drugiej strony i audytów wewnętrznych zgodnie z regułami (tzn. w sposób zapewniający bezstronność, poszanowanie wiedzy innych), w podejmowaniu działań doskonalących (co jest związane z ujawnianiem przypadków zaniżania jakości). Zachowania etyczne są zarazem zachowaniami kooperatywnymi w tym sensie, że osoba podejmująca je nie dba o interesy indywidualne, lecz o tzw. dobro ogółu. Może więc dochodzić do licznych konfliktów interpersonalnych, dylematów etycznych.

Zachowania nieetyczne polegają zwykle na: fałszowaniu dokumentacji systemowej (przed audytem wpisywane są działania korygujące i zapobie-

gawcze, obliczane są wskaźniki jakościowe), podawaniu nieprawdziwych informacji o uzyskiwanych celach jakości, wprowadzaniu w błąd audytorów zewnętrznych.

*Przykład:* w organizacji X zbliżał się termin audytu nadzoru. Pełnomocnik – na co dzień specjalista ds. bhp – nie miał czasu na właściwe utrzymywanie dokumentacji systemowej. Bezpośrednio przed audytem, w porozumieniu z kierownictwem, sporządził protokół z przeglądu zarządzania. Podczas całego ubiegłego roku nikt nie zgłaszał żadnych działań doskonalących. Audytorzy zewnętrzni podczas wszystkich wizyt domagali się dowodów na to, że pracownicy są aktywni i zgłaszają własne pomysły na doskonalenie jakości. Pełnomocnik postanowił więc stworzyć fikcyjny spis działań korygujących.

#### **4.4. Zachowania elastyczne i sformalizowane**

Problem zachowań elastycznych i sformalizowanych dotyczy dwóch grup organizacji – stosujących na dużą skalę outsourcing i takich, w których wyraźnie wyodrębniono działy, wydziały zajmujące się pracami projektowymi i rozwojowymi.

Opisywane zachowania wynikają ściśle ze sposobów organizacji pracy, co oznacza, że w praktyce o ich sile i zakresie decydują w dużej mierze indywidualne cechy osobowości i postawy.

Problem polega na tym, że zwykle pracownicy zajmujący się pracami rozwojowymi mają zagwarantowany elastyczny czas pracy, jeżeli są kontrolowani, to niezwykle rzadko. Z kolei pozostali pracownicy – administracyjni i produkcyjni – są zobligowani do przestrzegania bardzo rygorystycznych procedur. Powstają więc dwa oddzielne „księstwa” i równocześnie powstaje silne poczucie niesprawiedliwości. Podobny zresztą problem, zwykle niedostrzegany, powstaje tam, gdzie w zróżnicowany sposób traktuje się pracowników utalentowanych i takich, którym taki „tytuł” nie przysługuje.

#### **4.5. Zachowania przywódcze-pozytywne i negatywne**

Jedną z zasad zarządzania jakością jest przywództwo. Istnieje olbrzymia liczba badań ukazujących relacje między zachowaniami przywódczymi a zarządzaniem jakością. Najczęściej podkreśla się, że zachowania przywódcze wpływają na praktykę HR, a ta z kolei przyczynia się do doskonalenia jakości (Laohavichien, Fredendall i Cantrell, 2011). Zachowania przywódcze wzbogacają zarządzanie jakością i sprawiają, że współpracownicy są w stanie sprostać nowym obowiązkom związanym z doskonaleniem jakości (Backstrom, Ingelsson i Wiklund, 2011). Ponadto badania empiryczne wykazały istotny wpływ przywództwa transformacyjnego na praktykę TQM (Rui, Emerson i Luis, 2010).

Zachowania przywódcze są ściśle określone w wymaganiach zawartych w modelach doskonałości, które są wykorzystywane do dokonywania kompleksowych ocen organizacji. Na przykład najpopularniejszy model European Foundation for Quality Management zakłada, że przywódcy powinni

(EFQM, 2010): dokonywać podziału celów jakości na cele szczegółowe, komunikować założenia strategiczne, dążyć do zachowywania równowagi między potrzebami różnych interesariuszy, przejawiać etyczne zachowania uwzględniające zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, dbać o reputację organizacji, wspierać nowe pomysły.

Uwzględniając strukturę systemów zarządzania jakością, można wyróżnić kilka wymiarów zachowań przywódczych:

- wymiar strategiczny – obejmujący wyznaczenie misji, wizji, korygowania celów strategicznych, integrację celów jakości z celami strategicznymi;
- wymiar etyczny – obejmujący postawy mentorskie, promowanie zachowań etycznych, wyznaczenie standardów etycznego postępowania;
- wymiar operacyjny – związany z organizowaniem przeglądów zarządzania, określaniem obowiązków i uprawnień decyzyjnych, powoływaniem pełnomocnika, wyznaczaniem polityki jakości;
- wymiar interakcyjny – związany z koniecznością prowadzenia negocjacji, ustalenia celów jakości, podejmowaniem decyzji dotyczących prac projektowych, rozwojowych, uzgadniania wspólnego stanowiska dotyczącego danych wyjściowych z przeglądów zarządzania itp.

Zwyczajowo, kiedy bada się zachowania przywódcze, to zwraca się uwagę na to, że zachowania te są wyidealizowane. Przywódca jest mentorem, promuje zachowania etyczne, jest prawy, wspiera zespoły jakościowe itp. W praktyce jednak katalog zachowań przywódczych jest jedynie tym, co pokazuje pewne kierunki podejmowanych działań. Podpowiada kadrze kierowniczej, co należy uczynić, aby odnieść sukces w doskonaleniu jakości (de facto w budowaniu kultury jakości).

Ogół zdiagnozowanych zachowań przywódczych można podzielić na pozytywne i negatywne (wyróżnikiem jest tutaj perspektywa długoterminowa, w jakiej podejmowane są decyzje dotyczące zarządzania jakością). Do zachowań pozytywnych – tylko w systemach zarządzania jakością – zalicza się min.: wprowadzanie systemów jakości dopiero po zidentyfikowaniu procesów kluczowych i dokonaniu niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej, dokonywanie wyboru podmiotów certyfikujących z uwzględnieniem wysokich standardów usług (a zarazem stawianych wymagań), bezpośredni udział kierownictwa w wszelkich działaniach zmierzających do wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Takie zachowania przełożonych świadczą o tym, że kierownictwo uwzględnia perspektywę długoterminową i nie boi się wprowadzać zmian organizacyjnych, które procentują w przyszłości. Zachowaniami pozytywnymi są więc te, które uwzględniają nie doraźne korzyści kadry zarządzającej, ale interes wszystkich interesariuszy w dłuższej perspektywie czasowej.

Obok zachowań pozytywnych istnieje cały szereg zachowań negatywnych, które nie są dobrze zbadane i opisane. Wiadomo np. że programy TQM są często bojkotowane przez kierownictwo średnich szczebli zarządzania. Doskonaleniu jakości nie sprzyja brak wizji i sprecyzowanych celów wdra-

żania różnych programów doskonalenia jakości, nieuwzględnianie opinii pracowników wykonawczych, zawieranie konsultantom, wprowadzanie polityki jakości bez podziału celów jakości. To wszystko powoduje nadmiar obowiązków i budzi strach przed zmianami.

## **5. Przyczyny zachowań organizacyjnych związanych z praktyką zarządzania jakością**

Istnieje olbrzymia liczba źródeł różnych zachowań. W tej części artykułu zwrócona zostanie uwaga jedynie na te przyczyny, które są bezpośrednio powiązane z systemami zarządzania jakością. Są to: postawy audytorów zewnętrznych, motywy wdrażania systemów, zaangażowanie kierownictwa, istniejące procedury współpracy w łańcuchu dostaw.

### **5.1. Postawy audytorów zewnętrznych**

Audytorzy wykonujący na zlecenie organizacji audyty nadzoru, certyfikacji i re-certyfikacji mają różne kompetencje, upodobania, stosują różne techniki audytowania. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na cały proces audytowania jest specyficzna kultura pracy występująca w firmie certyfikacyjnej. Na styl pracy, jakość relacji organizacja–organizacja wpływa środowisko funkcjonowania firm certyfikujących. Podstawowym problemem jest zbyt duża liczba firm akredytowanych działających na terenie Polski. Rynek certyfikacyjny stał się jednostronnym rynkiem klientów, co sprawia, że każda, nawet najgorsza organizacja jest w stanie uzyskać certyfikat jakości. W związku z tym maleje wartość samych certyfikatów i wzrasta liczba zachowań nieetycznych ze strony firm certyfikujących, co przejawia się sposobem, w jaki zdobywają one i utrzymują klientów. Zwykle pozyskiwanie klientów polega na tym, że konsultanci dogadują się z góry co do pozytywnego wyniku audytu i odstępują swoich klientów w zamian za prowizję lub zlecenie audytowe.

W praktyce powstaje więc sytuacja, w której postawy samych audytorów zachęcają do utrzymywania dokumentacji systemowej, a nie samego systemu (zapisy w dokumentacji są niezgodne z rzeczywistymi działaniami). Zmniejsza się skłonność do rzetelnego audytowania, co sprawia, że część organizacji, pomimo posiadanego certyfikatu, nie zasługuje na miano organizacji projakościowej.

### **5.2. Motywy wdrażania systemów**

Istnieją różne motywy wdrażania systemów zarządzania jakością. Do tych najważniejszych można zaliczyć:

- konieczność rynkową (brak certyfikatu eliminuje dostawcę z rynku, uniemożliwia mu współpracę z organizacją, od której zależy),
- chęć wypromowania organizacji (certyfikat jako element kampanii reklamowej),
- chęć realizacji własnych ambicji zawodowych,



- poszukiwanie narzędzi umożliwiających doskonalenie jakości,
- chęć uporządkowania organizacji, wprowadzenia ładu organizacyjnego,
- konieczność dostosowania się do polityki prowadzonej przez rady nadzorcze.

W praktyce poszczególne motywy mogą się uzupełniać. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że od motywów wdrażania systemów zarządzania jakością zależą późniejsze zachowania organizacyjne. Zwykle konieczność posiadania certyfikatu i krótki czas wdrażania systemu sprzyjają zachowaniom nieetycznym. Chęć doskonalenia jakości wiąże się ze stosowaniem polityki drobnych usprawnień. Sprzyja ona zachowaniom kooperacyjnym. Chęć realizacji własnych ambicji zawodowych jest prawie zawsze związana z zachowaniami egoistycznymi. Konieczność rynkowa wymusza zachowania formalne (zwykle bowiem odbiorcy narzucają procedury swoim dostawcom).

### **5.3. Zaangażowanie kierownictwa**

Zdecydowana większość badań dowodzi, że zaangażowanie kierownictwa ma kluczowe znaczenie dla powodzenia różnych programów doskonalenia jakości. Odpowiednie postawy menedżerów przyczyniają się do zaangażowania wszystkich pracowników, a pośrednio do doskonalenia wyrobów (Soltani, Lai i Gharneh, 2005). Brak zaangażowania kierownictwa zniechęca pełnomocnika, audytorów, a w konsekwencji wszystkich pracowników do utrzymania i doskonalenia systemów zarządzania jakością. Podejmowane działania są udawane, markowane, obserwujemy odwlekanie decyzji, odsuwanie odpowiedzialności, maskowanie pracy itp.

### **5.4. Istniejące procedury regulujące współpracę w łańcuchu dostaw**

Procedury regulujące współpracę w łańcuchu dostaw są często narzucone przez dominujące organizacje – te, które dyktują warunki współpracy, decydują o tym, kto otrzymuje zlecenie.

O ile istnieją dowody na to, że owa współpraca jest opłacalna dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw, o tyle problemem pozostaje autonomia podejmowania decyzji związanych ze sposobami zarządzania organizacjami. Zwykle dostawcy są zmuszani do przyjmowania tych samych norm (tak dzieje się np. w przemyśle motoryzacyjnym, a w przeszłości w telekomunikacji, gdzie wszyscy dostawcy musieli posiadać certyfikat ISO).

## **6. Problemy związane z kształtowaniem odpowiednich zachowań**

Odpowiednie, pro jakościowe zachowania są zawsze zachowaniami etycznymi, ale w praktyce zarządzania jakością są ściśle zdefiniowane w zasadach jakości. Zgodnie z tymi zasadami pracownicy muszą być całkowicie zaangażowani w procesy doskonalenia jakości, muszą utrzymywać wzajemnie korzystne relacje z dostawcami (w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych),

muszą podejmować decyzje na podstawie faktów, cechować się wysokimi kompetencjami w zakresie zarządzania procesami i analizowania systemów, przejawiać „orientację na klienta”. W praktyce jednak, jak się okazuje, istnieje wiele barier takich zachowań. Autor zwraca uwagę tylko na te bariery, które wynikają z zarządzania jakością (są ściśle powiązane z systemami zarządzania jakością).

### **6.1. Uprawnoczenie pracowników**

Doskonalenie jakości jest nierozdzielnie związane z uprawnomocnieniem pracowników. Sama norma ISO 9001:2008 mówi o konieczności ustalenia uprawnień i odpowiedzialności, a w koncepcji TQM wyraźnie akcentuje się znaczenie uprawnomocnienia oraz usuwania strachu. W początkowym okresie wdrażania różnych jakościowych programów występują dwa problemy. Pierwszy polega na braku gotowości do przejmowania odpowiedzialności. Drugi na możliwości tworzenia własnych, nieformalnych systemów kontroli przez przełożonych średnich szczebli zarządzania, którym odebrano część uprawnień decyzyjnych.

### **6.2. Nowe role i funkcje**

Zarządzanie jakością wymaga wprowadzenia nowych funkcji, pełnomocnika, audytorów, właścicieli procesów, oraz nowych ról społecznych, np. członka zespołów jakościowych. Problemem jest nie tylko współdziałanie między pełnomocnikiem, audytorami wewnętrznymi a pozostałymi pracownikami wykonującymi nowe zadania. Podstawowym problemem jest współpraca między właścicielami procesów oraz kierownikami funkcjonalnych komórek organizacyjnych. Z tego powodu istnieje konieczność wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej – dopiero po określeniu procesów kluczowych i pomocniczych.

### **6.3. Problemy komunikacyjne**

Komunikacja w zarządzaniu jakością pełni funkcję nie tylko integrującą, ale również motywacyjną. Zgodnie z punktem 5.1 normy ISO 9001 kierownictwo powinno komunikować istotność „spełniania wymagań klienta oraz wymagań przepisów prawnych i innych” (pkt 5.1, norma ISO 9001:2008) oraz „zapewnić, że zostaną ustanowione odpowiednie procesy komunikacyjne oraz, że ma miejsce komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu” (pkt 5.5.3, norma ISO 9001:2008).

W praktyce kierownictwo zapomina o tym, aby informować pracowników o osiągnięciu celów jakościowych, co nie sprzyja ich zaangażowaniu. Oddzielnym problemem jest komunikacja wymagań prawnych, a przede wszystkim klienckich. Powstaje bowiem pytanie, na ile dzisiaj firmy są zainteresowane spełnieniem tych potrzeb, a może tylko ich kreowaniem.

#### **6.4. Podtrzymywanie zaangażowania pracowników**

Zgodnie z normą PN-ISO 9000:2006: „Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji” (pkt 0.2, norma PN-ISO 9000:2006). W praktyce należy zmierzać do tego, aby zaangażowanie pracowników było nie tyle zaangażowaniem normatywnym, ile efektywnym. Podstawowym problemem jest jednak podtrzymanie zaangażowania oraz jego równowagę. Z jednej strony po początkowym okresie (wdrażania systemów jakości) nadchodzi czas zubożenia i braku motywacji, a z drugiej nadmierne zaangażowanie jednej grupy pracowników (np. przełożonych) wzbudza poczucie podejrzliwości.

### **7. Ograniczenia**

Istnieje cały szereg ograniczeń związanych z prezentowanymi wynikami badań. Autor zwraca uwagę tylko na kilka kluczowych.

Po pierwsze, należy pamiętać, że przytaczane podziały zachowań mają jedynie charakter umowny. Zachowania przywódcze bywają egoistyczne, altruistyczne, empatyczne, obywatelskie itp. Warto pamiętać o konieczności dostosowywania się pracowników do konkretnych sytuacji występujących w środowisku pracy.

Po drugie, to co wpływa na zachowania kierownictwa, to charakter nadzoru właścicielskiego, wyznaczane cele (w tym, niestety, perspektywa krótkoterminowa, której źródłem jest chciwość) i cały szereg innych, nieopisanych czynników ekonomicznych, kulturowych, psychologicznych.

Po trzecie, wdrażanie systemów zarządzania jakością, a później TQM nie odbywa się w jakiejś próżni, lecz w konkretnej organizacji, w której dominują różne wartości etyczne, organizacyjne, istnieją różne wzorce zachowań społecznych. Wszystko to wpływa na procesy doskonalenia jakości i współdecyduje o przejawianych zachowaniach organizacyjnych.

Na koniec, badając przyczyny zachowań w organizacjach stosujących systemy zarządzania jakością, należałoby uwzględnić istniejące już teorie zachowań (teorię gier społecznych, teorię społecznego uczenia się, reakcji itp.) oraz wprowadzić podział źródeł owych zachowań na pierwotne i wtórne (te przedstawione w tekście są wtórne).

### **8. Zakończenie**

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń można stwierdzić, że systemy zarządzania jakością, jak i koncepcje zarządzania przez jakość w dużej mierze wpływają na postawy i zachowania pracowników – wprowadzają bowiem nowe struktury, role społeczne i funkcje. Podstawą wszelkich zachowań są wartości etyczne, ale również takie wartości, jak solidarność, sprawiedliwość

czy zaufanie. Przywódcy, którzy chcą doskonalić jakość, muszą uwzględniać nie tylko zalecenia zawarte w modelach doskonałości, ale równocześnie pamiętać o:

- współzależności występującej między zasadami zarządzania jakością,
- rygorystycznym przestrzeganiu zaleceń zawartych w normach jakości i ich odpowiednich interpretacji,
- traktowaniu procedur jakości jako zbioru dobrych praktyk (które każdy pracownik może doskonalić).

O wiele ważniejsze są jednak te zalecenia, które dotyczą kultury jakości. Należy:

- uwzględniać zasady sprawiedliwości proceduralnej i dystrybutywnej w tworzonych procedurach systemowych,
- diagnozować nie tylko poziom satysfakcji pracowników, ale również poziom zaufania,
- w zaplanowany i celowy sposób utrzymywać wysoki poziom zaangażowania pracowników,
- badać i wykorzystywać relacje występujące między wartościami etycznymi a instrumentalnymi (charakterystycznymi dla TQM).

Powyższe zalecenia nie są ogólnikowe, bo doczekały się już wielu interesujących i praktycznie przydatnych opracowań. Istotne jest to, aby nie pojmować jakości w kategorii tylko i wyłącznie zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów. Jakość jest bowiem dzisiaj wartością organizacyjną, a to oznacza, że doskonalenie jakości wyrobów musi być powiązane z jakością stosunków międzyludzkich i z odpowiednimi postawami oraz zachowaniami wszystkich pracowników.

### Bibliografia

- Backstrom, I., Ingelsson, P. i Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (2), 187–196, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2010.530800>.
- Bateman, T.S. i Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–599, <http://dx.doi.org/10.2307/255908>.
- Chun, J.U., Sosik, J.J. i Yun, N.Y. (2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1071–1094, <http://dx.doi.org/10.1002/job.1781>.
- EFQM (2010). Fundamental concept of excellence. Bruksela: EFQM.
- Frost, R. (2011). The ISO Survey – Certifications up by + 6%. Geneva: ISO.
- Huczynski, A. i Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Kostera, M., Kownacki, S. i Szumski, A. (2007). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A.K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C. i Jonas, K. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1031–1052, <http://dx.doi.org/10.1002/job.1771>.

- Laohavichien, T., Fredendall, L.D. i Cantrell, R.S. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (10), 1048–1070, <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111172426>.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up-time. *Human Performance*, 10 (2), 85–98, [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2).
- Penc, J. (2001). *Kreowanie zachowań w organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- PKN. (2003). Polska Norma PN-EN ISO19011:2003. Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego. Warszawa: PKN.
- PKN. (2006). Polska Norma PN – ISO 9000:2006. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Warszawa: PKN.
- PKN. (2009). Polska Norma PN-EN ISO 9001:2009. Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Warszawa: PKN.
- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rui, C., Emerson, M. i Luis, L. (2010). Transformational Leadership and TQM Implementation. *Advances in Management*, 3 (6), 7–18.
- Soltani, E., Lai Pei-chun i Gharneh, N.Sh. (2005). Breaking through Barriers to TQM Effectiveness: Lack of Commitment of Upper-level Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (8/9), 1009–1021, <http://dx.doi.org/10.1080/14783360500163201>.
- Swaminathan, S. i Jawahar, P.D. (2013). Job satisfaction as predictor of organizational citizenship behavior. *Global Journal of Business Research*, 7 (1), 71–80.
- Yang, Y. i Konrad, A.M. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (8), 1062–1083, <http://dx.doi.org/10.1002/job.724>.