

## Wdrażanie systemu zarządzania jakością- bariery w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i ich przewycięzanie

### *Definicja jakości i systemu zarządzania jakością.*

Jakość jest ważnym zagadnieniem w dzisiejszym konkurencyjnym świecie, firmy prześcigają się nie tylko w tworzeniu coraz to nowych produktów, ale także w udoskonaleniu już istniejących. Często jakość przedstawia się jako pojęcie względne, które może mieć różne znaczenie dla każdego z nas. Niektórzy utożsamiają je z pięknem czy delikatnością, według innych jakość można porównać z pewnymi bezwzględными charakterystykami, a wyroby lub usługi muszą osiągnąć ustalony standard, by stać się produktem jakościowym.

Jakość jest jednym z tych pojęć, które niełatwo jest zdefiniować. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest zapewne fakt, że jakość nie jest pojęciem jednoznacznym. Możemy wyróżnić jakość w kategorii filozoficznej, technicznej, ekonomicznej czy marketingowej. Najprościej mówiąc jakość możemy określić jako „zdolność wyrobu lub usługi do zaspokajania ludzkich oczekiwań”<sup>1</sup>. W ujęciu tradycyjnym możemy spotkać się z określeniem jakości jako „(...) czegoś dostojnego, specjalnego lub jako wysoką klasę. Nadaje ona znamiona statusu właścicielowi lub użytkownikowi i sugeruje ekskluzywność”<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwa, które chcą poprawić jakość swoich wyrobów, jak również funkcjonowanie firmy mogą zrobić to poprzez wprowadzenie systemu zarządzania jakością. System ten można zdefiniować jako „całość, wyodrębnioną organizacyjnie w systemie zarządzania organizacji, złożoną z systemu zarządzającego jakością oraz ujętego jakościowo systemu zarządzającego”<sup>3</sup>. Inaczej możemy go opisać jako „zestaw wzajemnie powiązanych lub wzajemnie na siebie oddziałujących elementów służących ustanowieniu polityki i celów

---

<sup>1</sup> Iwasiewicz A. „Zarządzanie jakością”, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Kraków 1999, str.22

<sup>2</sup> Dahlgaard J.J. „Podstawy zarządzania jakością”, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, str.22

<sup>3</sup> Hamrol A., Mantura W. „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002 str.104

oraz osiągnięciu tych celów, wykorzystywanych dla kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości”<sup>4</sup>. W ostatnich latach słowo „system ten” zaczęło ściśle kojarzyć z dokumentowaniem wewnętrznych procesów organizacji, wykonywanych powtarzalnie, z myślą o pozyskaniu certyfikatu potwierdzającego jego zdolność z normą ISO 9001, wydawanego przez uprawniający organ. Jest on przyznawany firmom, spełniającym odpowiednie warunki odnośnie wymogów związanych z procesem produkcji wyrobów, czy prawidłowym zarządzaniem całej organizacji. Informacja o posiadaniu przez daną firmę certyfikatu odbierana jest pozytywnie zarówno przez inne przedsiębiorstwa, jak i potencjalnych klientów. Uzyskanie takiego dokumentu, który na pewno przyczyni się do podniesienia pozycji wśród konkurentów jest czasochłonne i wymaga dużej wytrwałości. W niniejszym opracowaniu postaram się przedstawić najczęściej popełniane błędy w procesie wdrażania SZJ i z tego tytułu wynikające bariery oraz zaproponuję jak przedsiębiorstwo powinno postępować by ich unikać i jak powinni być przygotowani pracownicy do zmian zachodzących w organizacji.

### ***Ogólna charakterystyka omawianej problematyki***

Poruszając problematykę związaną z wdrażaniem systemów jakości trzeba również wspomnieć o Total Quality Management ( zarządzanie przez jakość). Nie jest oczywiście konieczne by starając się o uzyskanie certyfikatu ISO wprowadzać elementy TQM, jednak jest to przydatne, zwłaszcza biorąc pod uwagę system społeczny w danym przedsiębiorstwie. „SZJ jest to system zarządzania jakością, który najogólniej mówiąc polega na tworzeniu formalnych procedur i instrukcji pracy dla zatrudnionych”<sup>5</sup>. Brak jest uwzględnienia roli pracowników, ważności relacji między poszczególnymi jednostkami w organizacji i kierownictwem. Wydaje się, że system zarządzania jakością powinien być zintegrowany z systemem społecznym, by w jak największym stopniu wykorzystywać wszystkie możliwości poprawy działania firmy. Tą integrację umożliwia koncepcja zarządzania przez jakość. W jej założeniach możemy znaleźć odnośniki do stworzenia przez kierownictwo odpowiedniej kultury jakościowej. Ważnym elementem jest w tym momencie wiedza kierownictwa na temat problematyki jakości.

---

<sup>4</sup> Wawak S. „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo One press , Gliwice2000, str. 15

<sup>5</sup> Karaszewski R. „Relacje pomiędzy wprowadzeniem norm serii ISO 9000 a TQM w praktyce polskich przedsiębiorstw”, Problemy Jakości 10/99, str.1-3

Samo podjęcie przez organizację decyzji o wdrażaniu SZJ jest bardzo trudne. Czasami zarząd nie zdaje sobie sprawy, co taka decyzja oznacza dla całej instytucji. Trzeba zmienić sposób myślenia, kulturę organizacji, postawę wszystkich pracowników. Jest to długotrwały proces charakteryzujący się ciężką, wytężoną pracą przez cały cykl doskonalenia organizacji. Błędy mogą być popełniane zarówno w fazie przygotowawczej jak i w trakcie jego funkcjonowania, czy oceny skuteczności.

### ***Barier w fazie przygotowania do wdrożenia SZJ***

Pierwszymi barierami jeszcze przed rozpoczęciem działań umożliwiających wprowadzenie SZJ są: brak posiadania rzetelnej wiedzy i informacji ten temat przez kierownictwo i zarząd organizacji<sup>6</sup>, oraz mity i pogłoski krążące wśród przedsiębiorców odnośnie przebiegu i efektów wdrożenia tego typu systemu.

Jak wiemy najważniejsze decyzje w firmie podejmowane są przez naczelne kierownictwo i to od nich zależy czy w ogóle zostanie rozpatrzona kwestia wprowadzania SZJ. Zdarza się, że władze w przedsiębiorstwie wykazują się brakiem wiedzy o potrzebie wprowadzania tego rodzaju udoskonaleń w organizacji, dlatego też organizacja powinna interesować się rozwojem wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej poprzez wysyłaniem ludzi na szkolenia, kursy. Czynnikiem sprzyjającym poszerzaniu ich wiedzy jest też prenumerata czasopism branżowych, gdzie na bieżąco drukowane są najnowsze informacje o zmianach i udoskonaleniach technik zarządzania. Z tego rodzaju prasy możemy również dowiedzieć się o różnych formach doszkalcenia organizowanych przez np. uczelnie lub inne instytucje. Małe zainteresowanie kierownictwa jest także lekturą specjalistyczną. Podobnie sytuacja wygląda, jeśli chodzi o konferencje, na których podejmowana jest taka problematyka. Choć coraz więcej firm decyduje się na zmiany związane z wdrażaniem SZJ, to nadal wiele z nich nie wie na czym polega cała procedura i jakie przynosi korzyści. Z błędów jakie są popełniane w fazie przygotowawczej możemy wymienić: „kierownictwo firmy nie precyzuje jasno celów jakościowych dlatego też nie będą one rozumiane, a nawet akceptowane przez pracowników oraz to, że stawianie za cel uzyskanie certyfikatu tylko dlatego bo konkurenci go mają”<sup>7</sup>

Gdy decyzje o wprowadzeniu SZJ podejmowane są pochopnie, nie wszyscy w firmie są w dostatecznym stopniu poinformowani o ich przebiegu. Taka sytuacja może wywołać

<sup>6</sup> Skrzypek E. „Jakość i efektywność”, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, str.119

<sup>7</sup> Chabiera J. Doroszewicz S. „Zarządzanie jakością- poradnik menedżera”, Wyd. Cim, Warszawa 2000

wątpliwości co do słuszności zmian, problem pojawia się gdy dotyczy to kadry kierowniczej. Brak ich zaangażowania może być poważną przyczyną nieudanego wdrażania systemów zarządzania jakością. Innymi przyczynami niepowodzeń może być niechęć pracowników do zmian, brak wiedzy na temat SZJ, a także zadowolenie z istniejącego stanu w przedsiębiorstwie. Ludzie na niższych stanowiskach mogą obawiać się również tego, że nowa sytuacja będzie wymagać dużego wysiłku z ich strony oraz, że to będzie wiązało się z większą kontrolą ich pracy. W pewnych wypadkach zmniejszyć niechęć można poprzez rzadsze używanie słowa „jakość”, które stwarza często więcej uprzedzeń niż same procedury. Dlatego też przed podjęciem jakichkolwiek działań, firma powinna zdecydować się na szkolenie, wykłady, na których rozwiane zostałyby wszelkie wątpliwości odnośnie przyszłych zmian.

Innym popełnianym błędem w fazie planowania jest założenie przez kierownictwo zbyt dużej ilości zmian w krótkim czasie, co może powodować brak akceptacji ze strony pracowników. Takie postępowanie może to przyczynić się do popełniania częściej błędów i pomyłek oraz niedokładne, pobieżne wykonywanie zadań. Tego rodzaju problemy wynikają ze złego rozumienia procedur związanych z SZJ, który jest procesem długotrwałego udoskonalania. Jednak wielu przedsiębiorców chce szybkich i konkretnych wyników, dlatego też brak efektów po krótkim czasie wielu z nich zniechęca do ubiegania się o certyfikat jakości. Ważnym elementem w tym etapie jest odpowiednie oddelegowanie uprawnień. Tylko w sytuacji, gdy kierownictwo niższych szczebli ma szerokie uprawnienia do podejmowania wszelkich zmian w organizacji oraz gdy potrafi wysłuchać wszystkich sugestii napływających od pracowników, jest w stanie w pełni wprowadzić odpowiednio zarządzanie jakością.

Ważną rolę w tej fazie zaczyna odgrywać Pełnomocnik ds. Jakości, co przy nieodpowiednim określeniu zadań i kompetencji tej osoby może wzbudzać wiele kontrowersji, nieufności ze strony pozostałych pracowników. Dlatego też przy powołaniu nowej jednostki powinno się jasno określić zakres działania, zadania, za które będzie ona odpowiedzialna, a także dać czas na oswojenie się pracowników z nową osobą. Poniższa tabelka przedstawia zestawienie barier związanych z wdrażaniem SZJ, jakie występują w fazie formułowania celów.

*Tabela 1. Bariery efektywnego wdrożenia SZJ występującego w fazie formułowania celów*

	<b>Bariery, jakie występują przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością</b>
--	--

<b>Faza formułowania celów</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zadowolenie z istniejącego stanu rzeczy przez pracowników.</li> <li>2. Brak zaangażowania zarządu.</li> <li>3. Brak odpowiedniej i rzetelnej wiedzy o SZJ.</li> <li>4. Niedostateczne zasoby.</li> <li>5. Nie w pełni dostrzegane rozmiary i skala przemian i z tym związane nieprawidłowe planowanie zmian.</li> <li>6. Niedostosowana struktura organizacyjna.</li> <li>7. Brak systemu ciągłego szkolenia i edukacji.</li> <li>8. Nie odpowiednie zasady nagradzania za osiągnięcia we wdrażaniu SZJ.</li> </ol>
--	---

*Źródło: Opracowanie własne*

Bariery jakie zostały przedstawione w tej części pracy mogą spowodować rezygnację z wprowadzenia systemu.

### ***Faza realizacji celów , kontroli i oceny.***

W tej części działań możemy spotkać się z barierami dotyczącymi komunikacji wewnątrz organizacji. Największym problemem jest brak umiejętności zarządzania ludźmi przez kierownictwo. Zdarza się, że kierownictwo nie potrafi komunikować się z pracownikami, może to być wywołane brakiem wiary w siebie, nieumiejętnością określania podstawowych celów i przedstawiania ich w jasny i prosty sposób, innym powodem braku współpracy między poszczególnymi szczeblami może być brak zaangażowania obu stron<sup>8</sup>. Kierownictwo powinno zachęcać do działania, zarażać swoimi pomysłami resztę pracowników. Nie możemy zapominać o wzbudzaniu respektu wśród swoich podwładnych, dzięki temu przecież polecenia są szybciej i sumiennie wykonywane. Nie każdy mimo posiadanych kwalifikacji odniesie sukces zarządzając innymi, dlatego też przy wybieraniu osób na wyższe stanowiska należy zwrócić uwagę na predyspozycje psychiczne danej osoby oraz umiejętności komunikowania się z innymi. Ważne jest by, co pewien czas sprawdzać relacje między poszczególnymi szczeblami organizacji.

Kolejnym problemem jest traktowanie przez wszystkich jakości jako szybkiego zadania do wykonania. Może to prowadzić do rozczarowania pracowników wywołanych brakiem szybkich rezultatów, gdyż na końcu tego okresu okazuje się, że jakość jest ciągle do poprawienia. Trzeba pamiętać, że proces wdrażania SZJ jest procesem długotrwałym i ważne jest by każdy pracownik zdawał sobie z tego sprawę.

Przy wprowadzaniu, SZJ dużą rolę odgrywają różne rodzaje grup i zespołów zadaniowych, doskonalących jakość. Praca zespołowa przynosi organizacji wiele korzyści, ale

<sup>8</sup> Chabiera J. Doroszewicz S. „Zarządzanie jakością- poradnik menedżera”, Wyd. Cim, Warszawa 2000, str. 93

także jest przyczyną powstawania wielu barier. Możemy tu wymienić: brak czasu i zaangażowania w swoje podstawową pracę wykonywaną przez pracownika, a także złe planowanie pracy, brak umiejętności członków zespołów i słaba praca zespołów. Należy również pamiętać, że ludzie należący do zespołów mogą próbować realizować własne cele i ambicje, nie zważając na grupę, takiej sytuacji sprzyja nagradzanie poszczególnych członków grup. Rozwiązaniem może być nagradzanie pracowników za sam udział w zespole lub nagradzanie wszystkich członków grup za ich efekty.

Należy także zwrócić uwagę na pracowników, którzy sabotują działanie zespołów, oni powinni być jak najszybciej odsunięci od zespołu. Trzeba pamiętać, że praca w grupach powoduje, sytuacje w której indywidualności nie mają szans na pełne zademonstrowanie swoich możliwości twórczych. Powinno się z tego powodu zwrócić uwagę i pozwolić danej jednostce na samodzielne wykonywanie pewnych działań, innym rozwiązaniem jest postawienie na czele zespołu takiej osoby. By grupy mogły w pełni wykorzystywać swoje możliwości należy umiejętnie je stworzyć zwłaszcza, jeśli chodzi o ich wielkość i liczebność. Zbyt duża liczba grup czy też zbyt liczne zespoły mogą utrudniać poprawne funkcjonowanie organizacji.

Ważnym elementem są też „bariery psychologiczne u kierownictwa i pracowników”<sup>9</sup>, zachowania ludzi w organizacji. W większości wynikają one ze strachu przed zmianami oraz z braku umiejętności radzenia sobie w nowych sytuacjach.. Mogą one uwydatniać w postawie pracowników skierowanej przeciwko wdrażaniu SZJ lub brakiem chęci do podejmowania jakichkolwiek działań. Ważnym elementem jest miejsce pracownika w hierarchii firmy. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach australijskich pokazały, że pracownicy niższego szczebla są bardziej zadowoleni z pracy i otwarci na zmiany zachodzące w organizacji. Młodzi ludzie są bardziej podatni na zmiany i elastyczni niż starsi, dlatego też pracownicy starsi powinni być szkoleni w pierwszej kolejności, a także powinni być mocniej motywowani poprzez angażowanie ich do bardziej ambitnych zadań<sup>10</sup>. Poniższa tabela przedstawia zestawienie barier związanych z wdrażaniem SZJ, jakie występują w fazach realizacji i oceny wdrażania systemu.

*Tabela 2. Bariery efektywnego wdrożenia SZJ występującego w fazach realizacji, oceny i kontroli.*

	<b>Bariery, jakie występują przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością</b>
--	--

<sup>9</sup> Tamże, str.93

<sup>10</sup> Dobrowolska A. „Bariery wdrażania TQM- doświadczenia firm zachodnich”, Problemy Jakości 12/2003, str.16

<b>Faza sterowania działaniami podejmowanymi dla osiągnięcia wytyczonych celów.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Brak przygotowania i zrozumienia programu działań.</li> <li>2.Opór i strach przed zmianami wśród pracowników.</li> <li>3.Częste wprowadzenie zmian w trakcie realizacji programu.</li> <li>4.Niemożliwość zmiany kultury organizacyjnej.</li> <li>5.Brak przeszkolenia wszystkich pracowników w zakresie wiedzy, o SZJ.</li> <li>6.Nieodpowiednie zastosowanie władzy i pracy grupowej.</li> <li>7.Brak jasnego, czytelnego systemu oceny kontroli w celu podtrzymania podjętych działań.</li> </ol>
<b>Faza kontroli i oceny realizacji zamierzeń</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Nieefektywne techniki pomiaru.</li> <li>2.Brak dostępu do danych i wyników.</li> <li>3.Krótkoterminowe nakierowanie na osiągnięcie celu.</li> <li>4.Brak zaangażowania pracowników w sprawy firmy.</li> </ol>

*Źródło: Opracowanie własne*

Najważniejszą z barier, z jaką możemy zetknąć się w fazie kontroli i oceny realizacji zamierzeń jest brak lub nieumiejętny pomiar wykonania i dokonywania zmian. W 1995 roku z badań przeprowadzonych w firmach amerykańskich wynikało, że 86% przedsiębiorstw uważa właśnie brak informacji zwrotnej o wykonaniu za główny czynnik wpływający negatywnie na system jakości w przedsiębiorstwie. W wypadku braku narzędzi pomiaru wykonania, ocena oparta jest na opinii osoby i w tym wypadku można powiedzieć, że jest ona pojęciem względnym, dlatego że wpływ na nią ma osoba ją wystawiająca, jej podejście do problematyki. Czasami zdarza się, że pracownicy oceniający koncentrują się na nie odpowiednich parametrach działalności organizacji. Innym rodzajem niebezpieczeństwa jest to, że pracownicy stwierdzą, że system jakości jest już wdrożony i dobrze funkcjonuje, wtedy to często obserwuje się brak zaangażowania przez nich w sprawy firmy związane z SZJ.

### ***Zakończenie***

Firmy implementując SZJ często nie zdają sobie sprawy, w jaki sposób powinien przebiegać cały proces. Jednym z podstawowych elementów gwarantujących sukces we wdrażaniu SZJ jest świadomość kadry kierowniczej o możliwych trudnościach, z jakimi mogą się zmierzyć. Wiedza na ten temat może przyczynić się do szybszego rozwiązania problemów, a czasami istnieje możliwość ich zapobieżenia. Zdarza się jednak, że kierownictwo nie zauważa potencjalnych zagrożeń, co w rezultacie kończy się nieudaną próbą zastosowania SZJ.

**Literatura:**

1. Chabiera J., Doroszewicz S. „Zarządzanie jakością- poradnik menedżera”, Wyd. Cim, Warszawa 2000
2. Czajka S. „Ludzie przede wszystkim. Wdrażanie w firmie filozofii TQM-studium przypadku”, Personel, 7/2002
3. Dahlgaard J.J. „Podstawy zarządzania jakością”, Wyd. PWN, Warszawa 2000
4. Dobrowolska S. „Bariery wdrażania TQM- doświadczenia firm zachodnich”, Problemy Jakości, 12/2003
5. Iwasiewicz A. „Zarządzanie jakością”, Wyd. PWN, Warszawa-Kraków 1999
6. Karaszewski R. „Relacje pomiędzy wprowadzeniem norm serii ISO 9000 a TQM w praktyce polskich przedsiębiorstw”, Problemy Jakości 10/1999
7. Skrzypek E. „Jakość i efektywność”, Wyd. UMCS, Lublin 2000
8. Wawak S. „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka”, Wyd. One press, Gliwice 2002