

PROJAKOŚCIOWE NASTAWIENIE W ZARZĄDZANIU

Wstęp

Dbanie o należyty poziom jakości jest niezwykle ważne dla wszelkiego typu przedsiębiorstw. Do dziś jednakże wiele przemysłów nie uświadamia sobie istoty działań zmierzających do jej zapewnienia, a mianowicie tego, że skuteczna poprawa jakości to nie zadania przypisane tylko i wyłącznie do działu jakości, ale sposób na życie wymagający zaangażowania w szkolenie i doskonalenie zawodowe wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

Już w ubiegłym wieku Fukuda wykazał¹, że liczba wniosków usprawniających jakość, przedstawionych przez pracowników jest kluczem do sukcesu osiągnięcia wysokiej efektywności. Efektywność warunkowana jest również zadowoleniem z pracy, gdyż tylko usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie tworzyć satysfakcję klientów. Zadowolenie pracowników na co zwrócił uwagę Kondo², jest również podstawowym aspektem ich motywacji. Jest ono fundamentem podejmowania wszystkich działań na rzecz podnoszenia jakości. Według H. Ch. Pfohla³ wydajność pracowników jest funkcją zdolności produkcyjnej i gotowości do pracy. Ważnym elementem gotowości do pracy jest psychologiczna gotowość do niej, wynikająca z zadowolenia z pracy.

Brak zadowolenia, to zagrożenie sabotażem działań przez własnych pracowników. Sabotaż przyjmuje wśród pracowników różne formy – od biernego oporu i braku zaangażowania się w wykonywane czynności, poprzez drobne kradzieże i niszczenie mienia zakładowego, do utrudniania działania innym pracownikom i dużych oszustw związanych ze sprzedażą danych innym przedsiębiorstwom lub wykorzystywaniem ich dla własnych celów. O kosztach, jakie pociąga to za sobą nie trzeba nawet wspominać – są one oczywiste i znacznie zmniejszają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Żeby przytoczyć tylko ważniejsze z nich, zwrócić można uwagę na badania zamieszczone w „Psychologie Heute”⁴: 40% pracowników korzysta przynajmniej raz do roku ze zwolnienia, mimo że są zdrowi i mogą pracować, 8% opuszcza pracę przynajmniej 5 razy w roku bez uzasadnionego powodu, 41% naciąga obliczenia kosztów na swoją korzyść, 60% kradnie rzeczy z pracy, 76% obciąża

¹ R. Fukuda, *Managerial Engineering*, Productivity Inc. Stanford 1983, s. 133.

² Y. Kondo, *Human Motivation: A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo 1991.

³ H. Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 52.

⁴ A. Schmieder, *Jak kłamiemy, kradniemy i oszukujemy*, „Psychologie Heute”, rocznik 18, zeszyt 11/1991 s. 22-29.

rachunek telefoniczny pracodawcy swoimi prywatnymi rozmowami. Analizując tą sytuację zwrócić należy jednak uwagę, że to nie ludzie wydający swą opinię są źli i należy ich zwolnić by poprawić atmosferę panującą w zakładzie. Wystąpienie tych negatywnych tendencji to wynik braku pro jakościowego myślenia, co prowadzi do stworzenia złego lub źle działającego systemu. A za jego kształt i sprawność odpowiedzialne jest kierownictwo.

Rozpoczynając działania na rzecz podniesienia jakości nie można zapomnieć o leżącej u ich podstawy praktyce 5-S, będącej akronimem pięciu japońskich słów: *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*, które w wolnym tłumaczeniu na polski można opisać jako: selekcja, systematyka, sprzątanie, schludność, samodyscyplina. Przy czym zwrócić należy uwagę, że celem jej nie jest poprawa czystości, ale produktywności, czyli efektywności funkcjonowania we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa. Wpływ zastosowania zasady w praktyce na podniesienie efektywności jest znaczny. Ciągła praca nad doskonaleniem umożliwia również uniknięcie negatywnego stosunku pracowników do inicjatyw kierownictwa (syndrom BOHICA: *Bend Over, Here It Comes Again*, czyli: dajmy sobie spokój, znowu czeka nas to samo), co związane jest z angażowaniem się kierownictwa w coraz to nowe programy podnoszenia efektywności oparte na modnych terminach (np. jakość, obsługa klienta, reengineering, praca zespołowa), których rozpoczęcie jest wielkim, publicznym wydarzeniem. Krańcowo inaczej się zaś kończą. Obrazem wyniku podjętych działań może być propozycja senatora Aikena, który, gdy było już wiadomo, że Amerykanie nie wygrają w Wietnamie, zaproponował, by ogłosić zwycięstwo i się wycofać.

Efektywne funkcjonowanie zależy więc w dużej mierze zarówno od właściwego zarządzania jakością, jak i od jakości zarządzania. Jak podkreśla W. Griffin⁵: jakość i wydajność są dziś głównymi wyznacznikami sukcesu lub niepowodzenia przedsiębiorstwa i centralnymi problemami zarządzania organizacjami. Zarządzający muszą przy tym zwrócić uwagę na dłuższy okres czasu, a nie jedynie na łatwo mierzalne krótkoterminowe efekty. Nie można przy tym ograniczać się do efektywności pojedynczych stanowisk pracy, a patrzeć w szerszym aspekcie: procesów, organizacji i kanałów dystrybucyjnych. Szczególną rolę odgrywa tu logistyka, jako wiążąca w całość działania w różnych pionach i komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak również dostosowująca system na wejściu – odnośnie kanałów zasilenia w materię, energię, ludzi, kapitał, usługi, jak i na wyjściu – harmonizując przepływy na styku nasza organizacja - jej odbiorcy. Umożliwia więc ona tym samym uwolnienie kapitału, to zaś, zmniejszając jego koszt, przyczynia się do wzrostu efektywności.

⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 688.