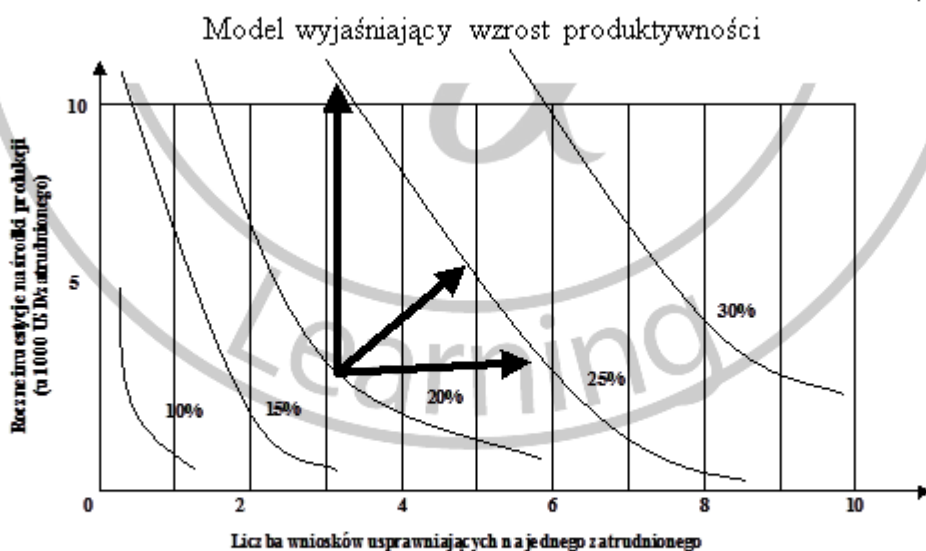


## Projakościowa orientacja w zarządzaniu personelem

Najistotniejsza kwestia w odniesieniu do oczekiwań rynku dotyczy wagi przypisywanej jakości. Polscy odbiorcy (badania własne) uważają, że jest ona głównym wyznacznikiem decydującym o zakupie.

Tymczasem jakość to nie tylko czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstwa. Fukuda wykazał<sup>54</sup>, że liczba wniosków usprawniających jakość, przedstawionych przez pracowników powinna być bardzo ważną miarą jakości we wszystkich firmach. Na podstawie badań przeprowadzonych w Sumitomo Electric Co., stwierdził on, że największy wpływ na wzrost produktywności, obok inwestycji w maszyny, narzędzia itp. przypadających na jednego zatrudnionego ma liczba wniosków doskonalących jakość przypadających na jednego zatrudnionego. Przy czym zaangażowanie pracowników do podjęcia tego typu działań będzie bez wątpienia znacznie tańsze niż inwestowanie w nowe środki produkcji, co obrazuje wykres 1.

Wykres 1.



Źródło: J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, s. 48.

<sup>54</sup> J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, za: R. Fukuda, *Managerial Engineering*, Productivity Inc. Stanford 1983 s. 133.

Ten przykładowy model obrazuje, że jeśli konkretny zakład chce zwiększyć produktywność o dalsze 5%, to osiągnąć to może trzema przykładowymi drogami obrazowanymi przez strzałki:

- inwestując 7 500 USD na każdego zatrudnionego,
- zwiększając liczbę wniosków przypadających na jednego zatrudnionego o 2,5,
- zwiększając liczbę wniosków o 1,7 i kapitału o 2 500 USD.

Porównując wariant pierwszy i drugi, dojść można do wniosku, że 2,5 wniosku w tym konkretnym przykładzie ma wartość 7 500 USD! Czyli jeden wart jest 3 000 USD! Przy czym do składania wniosków pracownicy są motywowani<sup>55</sup> nie tylko przez: nagrody pieniężne, ale również normy ilościowe na liczbę wniosków, wyróżnienia, współzawodnictwo, szkolenia i ćwiczenia, system premii.

Wydaje się więc, że koszt zwiększenia produktywności, dzięki zaangażowaniu pracowników do współdziałania w jej podnoszeniu jest stosunkowo niski w porównaniu do kosztów zakupu nowych maszyn, narzędzi, urządzeń czy technologii. Przy czym: „Wbrew przekonaniu niektórych menedżerów, dla pracowników często ważniejsze niż pieniądze jest zauważenie ich wysiłków i zaangażowania, dowartościowanie ich i stworzenie perspektywy pewności zatrudnienia w firmie”<sup>56</sup>.

Mamy więc do czynienia „z otwartą furtką” do podniesienia efektywności naszych przedsiębiorstw. Niezwykle istotne są starania kierownictwa mające na celu stworzenie atmosfery sprzyjającej zgłaszaniu takich wniosków. Jest to zgodne z założeniami Y. Kondo<sup>57</sup>, który uważa, że pracownicy rozwijają motywację poprzez ćwiczenia w pracy, co obrazował jako budowlę, której dachem jest motywacja, a trzema jego filarami:

- wykonywanie pracy,
- budowanie zespołu,

---

<sup>55</sup> J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, s. 53.

<sup>56</sup> G. Twarowska, *Działalność małych grup (DMG) – Small Group Activities*, „Problemy Jakości” 3/96 s. 30.

<sup>57</sup> J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, za: Y. Kondo, *Human Motivation: A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo 1991.

- pobudzanie chęci do pracy.

Kolejnym aspektem motywacji, na który zwrócił uwagę Kondo<sup>58</sup>, jest zadowolenie pracowników. Jest ono fundament podejmowania wszystkich działań na rzecz podnoszenia jakości. Według H. Ch. Pfohla<sup>59</sup> 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.

Na podstawie propozycji zawartych w *Podstawach zarządzania jakością*<sup>60</sup> wyróżnić można najważniejsze oceny i znaczenia poszczególnych zagadnień związanych z zadowoleniem pracowników. Wyróżnić tu można badanie zadowolenie z następujących czynników:

- współpracy,
- komunikowania się i sprzężeń zwrotnych,
- zakresu prac,
- codziennych warunków pracy,
- wynagrodzenia i warunków zatrudnienia,
- informacji o celach i polityce firmy,
- zarządzania.

Z drugiej strony niezwykle istotne wydaje się zbadanie dotyczy zagrożenia sabotażem wynikającym z niezadowolenia z warunków panujących w zakładzie pracy (np. na wzór zaproponowany przez M. Gestmanna<sup>61</sup>).

Sabotaż przyjmuje wśród pracowników różne formy – od biernego oporu i braku angażowania się w wykonywane czynności, poprzez drobne kradzieże i niszczenie mienia zakładowego, do utrudniania działania innym pracownikom (zobacz zadowolenie ze współpracy z innymi komórkami i z komunikowania się z nimi) 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

---

<sup>58</sup> Y. Kondo, *Human ... op cit.*

<sup>59</sup> H. Ch. Pfohl, *Zarządzanie Logistyką*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 52.

<sup>60</sup> J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, s. 165-167.

<sup>61</sup> M. Gestmann, *Sabotaż w miejscu pracy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 162-170.

znacznie zmniejszają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Żeby przytoczyć tylko drobniejsze z nich, ale mających jakże duży wpływ na funkcjonowanie zakładów, posłużono się badaniami przeprowadzonymi przez „Psychologie Heute”<sup>62</sup>:

- 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 rachunek telefoniczny pracodawcy swoimi prywatnymi rozmowami.

Zagrożenie dla jakości stwarza nie tylko fluktuacja, ale i tzw. obcinanie etatów. Działania te, utożsamiane z reengineeringiem, polegające na całkowitej przebudowie struktury poprzez minimalizację środków niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa – przede wszystkim ograniczenie zatrudnienia – bez zwrócenia uwagi na znaczne pogorszenie jakości produktów, usług, stosunków wewnętrznych, czy zdolności do innowacji. Idea ta, będąca jeszcze tak niedawno bardzo modna, zaczyna być coraz szerzej krytykowana, gdyż okazuje się, że większość firm, mimo szybkiego obniżenia kosztów stałych funkcjonowania przedsiębiorstwa, w dłuższym okresie traci znacznie na konkurencyjności na skutek spadku jakości produktów, gorszej obsługi w procesie sprzedaży i posprzedażnym<sup>63</sup>.

Przeanalizować również warto, jakich narzędzi używają pracownicy przedsiębiorstwa w celu podniesienia jakości. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w trzech krajach<sup>64</sup>: Japonii, Danii i Korei Południowej do najczęściej używanych należą:

---

<sup>62</sup> M. Gestmann, *Sabotaż ... op cit.*, za: A. Schmieder, *Jak klamiemy, kradniemy i oszukujemy*, „Psychologie Heute”, rocznik 18, zeszyt 11/1991 s. 22-29.

<sup>63</sup> Zob.: J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c., Poznań 2000 s. 29-70.

<sup>64</sup> J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *A Comparative Study of Quality Controls Methods and Principles in Japan, Korea and Denmark*, „Journal of Total Quality Management” Nr 1 (1) 1990, s. 115-132.

Tabela 2.

## Ranking znaczenia 10 różnych technik projakościowych

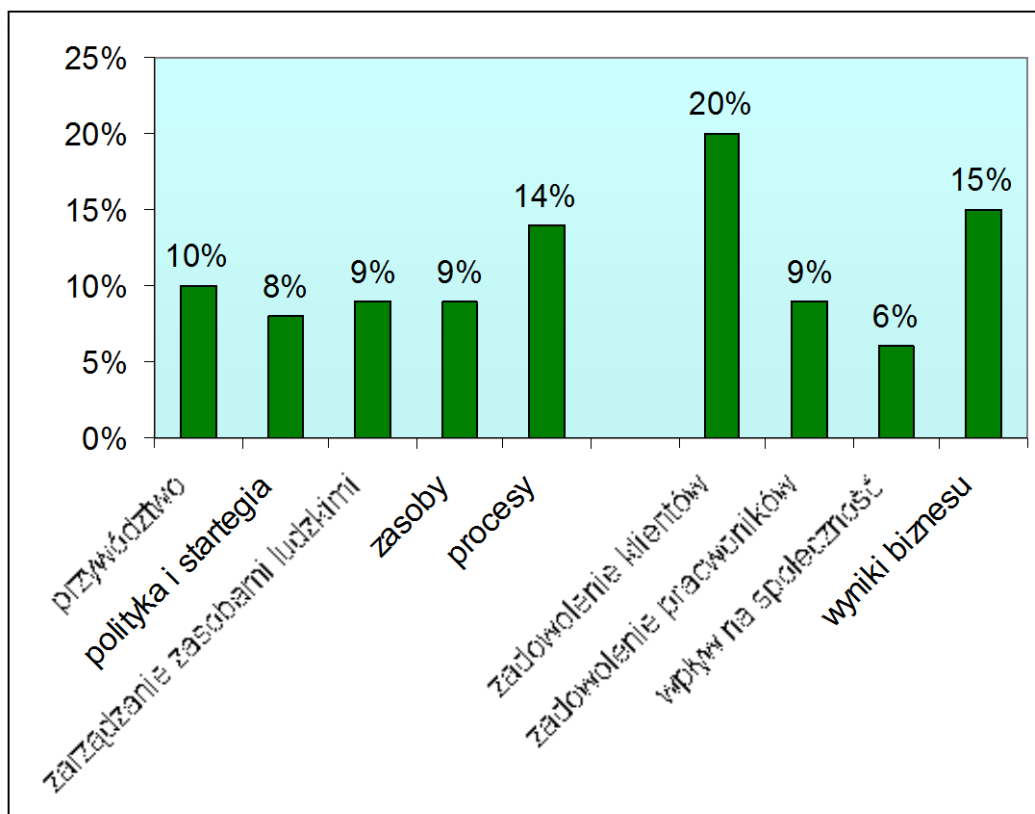
	Japonia	Korea	Dania
stratyfikacja	2,9 (3)	5,0 (7)	6,4 (8)
wykres Pareto	2,9 (2)	3,5 (3)	3,6 (5)
arkusze kontrolne	4,5 (4)	3,0 (1)	3,3 (2)
histogram	4,5 (5)	3,9 (5)	3,5 (4)
wykres przyczyn i skutków	2,9 (1)	3,6 (4)	5,0 (6)
karty kontrolne	4,6 (6)	3,1 (2)	3,4 (3)
wykres rozproszenia	6,8 (8)	6,6 (8)	7,4 (9)
plany odbioru na podstawie próbek	8,0 (10)	8,0 (9)	2,6 (1)
analiza wariancji	7,6 (9)	9,0 (10)	6,2 (7)
analiza regresji	5,8 (7)	4,0 (6)	7,7 (10)

Źródło J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, s. 88.

Większość z nich to proste w użyciu pomoce, z których szeroko korzystają pracownicy małych grup i kół jakości w wielu krajach. Na szczególną uwagę zasługuje przydatność wykorzystania sześciu pierwszych zaliczanych do tzw. siódemki podstawowych technik kontroli jakości, gdyż są one bardzo łatwe

Wykres 2.

## Model Europejskie Nagrody Jakości



Źródło: J. J. Dahgaard, K. Kirsten, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, s. 76.

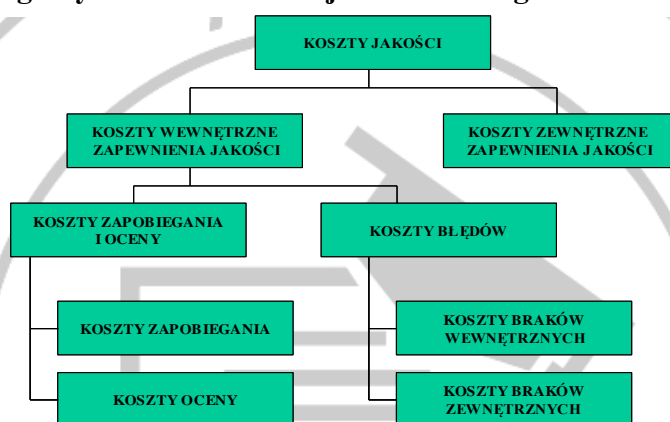
do wykorzystania, nie wymagają posiadania dużej wiedzy specjalistycznej i sprzętu.

W myśl zarządzania personelem dotyczącej zagadnień jakościowych spróbować warto dokonać oceny przedsiębiorstwa zgodnie z Modelem Europejskie Nagrody Jakości obrazowanej wykresem 2.

W celu analizowania nowych zjawisk, niezbędne jest zbieranie danych dotyczących kosztów jakości w przedsiębiorstwie. Obecnie ciężko uzyskać dane

Rysunek 6.

### Ogólny Podział kosztów jakości według PN-ISO 9004-1



Źródło: M. Jedliński, *Jakość ... op cit.* za: M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe UŚ. Szczecin 1999. s. 84.

dotyczące kosztów reklamacji przypadających na każdy rodzaj produktu, koszt działalności serwisu, działu kontroli. Często nie można powiedzieć o kosztach złej jakości dostaw, w ogóle nie ewidencjonowane są koszty jakości związane z cyklem produkcyjnym. Według opinii znacznej większości kierownictwa nie występują one w praktyce. W związku z obawą o poniesienie kar są one skrzętnie ukrywane i wydaje się, że wszyscy są zadowoleni z tego powodu. Powołując się na J. Banka<sup>65</sup>, koszty jakości stanowią 20 do 30% kosztów w każdej firmie i są to przede wszystkim koszty profilaktyki, szacowania, wewnętrznych błędów, związane z przekraczaniem wymagań klientów oraz wynikające z utraconych korzyści, zaś firmy trwonią przede

<sup>65</sup> J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 32-33.

wszystkim materiały kapitał, czas i pracę ludzką. Zasadne wydaje się zbieranie w tym celu kosztów według PN-ISO. Przy czym kaszty zewnętrzne to prócz kosztów gwarancji i reklamacji również koszty związane z utratą zaufania, a co za tym idzie klientów, czyli koszty utraconych korzyści.

Kolejnym aspektem działań w firmie, jest konieczność szerszego niż dotychczas traktowania zagadnień jakościowych. Jakość to nie tylko zgodność z projektem, jakość to przede wszystkim spełnianie oczekiwań klientów. Nic nie przyjdzie spółce z produkcji trwałych, niezawodnych, tanich i tanich w eksploatacji pojazdów, jeżeli nie będą one spełniały wymagań klientów. Konieczne jest więc przełożenie wymagań klientów na cechy techniczne, jakimi powinien charakteryzować się produkt. Doskonałym narzędziem do tego celu jest dom jakości. Kolejnym przykładowym narzędziem, szeroko stosowanym przede wszystkim właśnie w przemyśle motoryzacyjnym, jest analiza przyczyn i skutków wad FMEA<sup>66</sup>. FMEA to metoda, która jest bardzo przydatna na etapie projektowania wyrobu, a także procesów – więc w tym miejscu, na które Deming zwracał szczególną uwagę. Pozwala ona na urzeczywistnienie postulatu produkcji bez wad i jednocześnie jest zgodna z zasadą ciągłego doskonalenia poprzez poddawania wyrobu bądź procesu kolejnym analizom. Do wykorzystania powyższych narzędzi, w celu znalezieniu przyczyn wad bardzo przydatne może być kolejne narzędzie - diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy zwany także „rybią ością”. Jest to metoda mająca swój rodowód w Japonii. Stosowany jest to rozpoznawania przyczyn powstawania błędów jakościowych. Efektem zastosowania tej metody jest zdefiniowanie przyczyny powstawania błędu, na podstawie czego można dokonać jego eliminacji. Podstawą budowy diagramu jest szkielet przy budowie którego posługujemy się zazwyczaj zasadą 5M lub 5M+E (ang. *Man, Method, Material, Machine, Management, Enviroment*)<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Zob.: A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1998, s. 221.

<sup>67</sup> Zob.: M. Jedliński, *Jakość .....* op cit., s 44-45 za H. I. Costin, *Readings in Total Quality Management*, The Dryden Press, Forth Worth 1994, gdzie w miejsce zarządzania (ang. Management) wprowadzono mierniki (ang. Meassures), zaś środowisko (ang. Enviroment) zastąpiono otoczeniem (fr. Millieu) otrzymując formułę 6M.

Rozpoczynając działania na rzecz podniesienia jakości nie można zapomnieć o leżącej u ich podstawy praktyki 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<sup>68</sup>.



---

<sup>68</sup> Zob.: W. Kosieradzki, *Sposób wprowadzania praktyk 5-S*, „Problemy Jakości” 3/95, s. 38-41, K. Sato, *Wprowadzenie do ruchu 5-S*, „Problemy Jakości” 3/95, s. 33-37.



## BIBLIOGRAFIA

- Aczel D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Adamecki K., *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938.
- Adamowicz T., *Analiza zmian efektywności „dużego” banku na podstawie modelu dekompozycji wskaźnikowej Davida Cole’a*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 2002.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
- Błaszczczyński A., *Słownik pojęć ekonomicznych*, Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Towarzystwo Handlowe „Atlant”, Kraków 1995.
- Capiga M., *Efektywność jako kryterium oceny banku*, Bank 2002, Nr 4.
- Capiga M., *Ocena działalności placówki operacyjnej banku. Dylematy metodologiczne i praktyczne*, Katowice 2003.
- Costin H. I., *Readings in Total Quality Management*, The Dryden Press, Forth Worth 1994.
- Coyle J. J., Bardi E. J., Langrey Jr. C. J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji G. K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji G. K., *A Comparative Study of Quality Controls Methods and Principles in Japan, Korea and Denmark*, „Journal of Total Quality Management” Nr 1 (1) 1990.
- Dowgiałło Z., red., *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku*, Wydawnictwo „ZNICZ”, Szczecin 1996.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1994.
- Drummond H., *W pogoni za jakością*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.

- Fukuda R., *Managerial Engineering*, Productivity Inc. Stanford 1983.
- Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992.
- Gestmann M., *Sabotaż w miejscu pracy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Gitlow H., Gitlow S., Oppenheim A., Oppenheim R., *Tools and methods for the improvement of quality*, Richard D. Irwin, Homewood 1989.
- Golawska-Witkowska G., Rzczycka A., *Efektywność funkcjonowania wybranych elementów systemu bankowego w Polsce w okresie transformacji*, [w]: „Pieniądz i Więż”, Kwartalnik Naukowy nr 4/2005.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005.
- Imai M., *KAIZEN – The Key to Japan’s Competitive Success*, The Kaizen Institute Ltd, London 1986.
- Janasz W., *Podstawy ekonomiki przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Jedliński M., *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1998
- Kano N., *Attractive Quality and Must Be Quality*, „Quality”, 14(2) 1984.
- Kondo Y., *Human Motivation: A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo 1991.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1982.
- Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, PWN, Warszawa 1972.
- Kosieradzka A., Lis S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1998.
- Kosieradzki W., *Sposób wprowadzania praktyk 5-S*, „Problemy Jakości” 3/95.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Likert R., Seashore S. F., *Making Cost Control Work*, “Harvard Business Review”, November-December 1962.
- Lis S., red., *Vademecum produktywności*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.

- Mielnik M., Ławrynowicz M., *Badanie efektywności technicznej banków komercyjnych w Polsce metodą DEA*, „Bank i Kredyt”, maj 2002.
- Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c., Poznań 2000.
- Musiątek M., *Efektywność funkcjonowania średniej wielkości firm branży motoryzacyjnej*, praca w maszynopisie.
- Nowak E., red., *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Olzacka B., Pałczyńska-Gościniak R., *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk 1998.
- Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych dla ekonomistów*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Pfohl H. Ch., *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2001.
- Pfohl H. Ch., *Zarządzanie logistyką*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 1998.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1978.
- Sato K., *Wprowadzenie do ruchu 5-S*, „Problemy Jakości” 3/95.
- Schmieder A., *Jak klamiemy, kradniemy i oszukujemy*, „Psychologie Heute”, rocznik 18, zeszyt 11/1991.
- Smid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów t. I*, PWN, Warszawa 1954.
- Szałek B. Z., Milewscy B. i D., *Problemy mikrologistyki*, PTE w Szczecinie, Szczecin 1994.
- Szałek B. Z., *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994.
- Twarowska G., *Działalność małych grup (DMG) – Small Group Activiies*, „Problemy Jakości” 3/96 s. 30.
- Walczak M., red., *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2003.
- Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966.