

Piotr Rogala

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział w Jeleniej Górze

e-mail: p.rogala@interi.pl

Total Quality Management jako metoda zarządzania odpowiedzialnego społecznie

1. Wprowadzenie

W lutym 2005 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu opublikowało raport pt. *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2004*. Podstawowym wnioskiem płynącym z jego lektury jest to, że w Polsce, podobnie jak w Europie, wzrasta zainteresowanie tą koncepcją. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw (także średnich i małych), jak i konsumentów, administracji państwowej, mediów, ośrodków akademickich.

Drugim ważnym wnioskiem jest powszechne utożsamianie społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) ze społecznym zaangażowaniem biznesu. Konsekwencją tego podejścia jest zbyt mały stopień uwzględniania SOB w sposobie zarządzania organizacją. Autorzy raportu stwierdzają wprost, że *odpowiedzialny biznes jest mniej postrzegany jako wewnętrzna strategia poprawy efektywności, a bardziej jako element kreowania wizerunku*¹.

Jest to sytuacja niosąca pewne zagrożenie dla idei odpowiedzialnego biznesu. Koncepcja ta może zostać zawężona do roli jednego z instrumentów *public relations*, bez możliwości wywierania głębszego wpływu na działalność organizacji. Jedną z najważniejszych przyczyn takiej sytuacji, wydaje się być, nieukształtowane jeszcze instrumentarium SOB.

W niniejszym opracowaniu podjęta została próba wykazania, że koncepcja zarządzania jakością jest lub może stać się sposobem realizacji zasad SOB.

2. Zarządzanie przez jakość

Zarządzanie jakością jest koncepcją relatywnie młodą. Choć w historii każdej ze znanych cywilizacji odnaleźć można dowody wskazujące, że pewne formy zarządzania jakością było przez nie realizowane, jednak dopiero wiek XX przyniósł narodziny koncepcji zarządzania przez jakość. Za jej prekursora uznaje się Waltera Shewharta. W latach dwudziestych opublikował on pracę pt. *Economic Control of Manufactured Products*, w której zaprezentował podstawy statystycznej kontroli procesów – niezbędnego narzędzia doskonalenia jakości². Dalszy rozwój idei zarządzania przez jakość wiąże się przede

¹ *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2004 – skrót informacji*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2005, s. 8.

² L. Wasilewski, *Podstawy teorii zarządzania jakością*, „Problem jakości” 1998, nr 9, s. 27.

wszystkim z pracami prowadzonymi po II wojnie światowej przez W.E. Deminga, oraz J. Jurana.

W latach pięćdziesiątych statystyczna kontrola jakości zaczęła, na gruncie japońskim, przekształcać się w nową koncepcję zarządzania nazwaną – Total Quality Control (TQC), czyli kompleksowe sterowanie jakością. Podlegała ona dynamicznemu rozwojowi i spotkała się z dużym zainteresowaniem w przedsiębiorstwach także w USA oraz Europie³.

Rok 1989 powszechnie uznany został za początek **Total Quality Management** (tłumaczonego na język polski jako *kompleksowe zarządzanie jakością* lub *zarządzanie przez jakość*). Związane jest to z wydaniem książki J.S. Oaklanda pod takim właśnie tytułem⁴. Od tego momentu nazwa *Total Quality Management* stopniowo wypiera termin *Total Quality Control*⁵.

Termin *zarządzanie przez jakość* (Total Quality Management) nie jest jednoznacznie zdefiniowany. Norma ISO 8042 określała TQM jako *metodę zarządzania organizacją opartą na zaangażowaniu i współdziałaniu wszystkich pracowników, której centralnym punktem zainteresowania jest jakość. Ma ona na celu, przez osiągnięcie zadowolenia klientów, zapewnienie przedsiębiorstwu długotrwałego sukcesu oraz przynoszenie korzyści członkom organizacji i społeczeństwu. Znacznie bardziej szczegółową definicję zaproponowali J. Bagiński oraz E. Kindlarski: TQM – to nowy rodzaj wszechstronnego, zbiorowego wysiłku, zorientowanego na ustawiczne doskonalenie przedsiębiorstwa we wszystkich aspektach, strefach i efektach działalności, to nowa filozofia zarządzania. Obejmuje ona nie tylko doskonalenie wyrobów i usług, lecz także jakość pracy, a więc kwalifikacje ludzi, środków i przedmiotów pracy, technologii procesów i systemów marketingowych, projektowych, wytwórczych i eksploatacyjnych, informatyczno-decyzyjnych i wszystkich innych prowadzących do najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Prowadzi do trwałego rozwoju tej organizacji. Istotnym aspektem TQM jest również dostrzeganie szerszych powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem: troska o pełną harmonię w zakresie bezpieczeństwa i warunków pracy (i użytkowania), a także w zakresie ochrony środowiska naturalnego i innych społecznych uwarunkowań⁶.*

3. Zasady TQM

Najbardziej znane zestawy zasad TQM zostały opracowane przez: W.E. Deminga, Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) oraz Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM). Zbiór zasad Deminga, zwany najczęściej 14 tezami, stanowi swoistą esencję koncepcji TQM, natomiast dwa pozostałe zestawy połączone są z konkretnymi narzędziami z zakresu zarządzania jakością, tj. systemem zarządzania jakością ISO 9001 oraz Modelem Doskonałości EFQM. Z tego powodu w poniższej analizie uwzględnione zostały tezy Deminga. Stanowią one zbiór zaleceń dla zarządzających i obejmują:

³ P. Rogala, *Podstawy nauki o jakości*, [w:] T. Borys (red.), *Zarządzanie jakością i środowiskiem*, Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Jelenia Góra 2003, s.86.

⁴ P. Brzeziński, *Koncepcja TQM – historia i rozwój idei*, „Problemy jakości” 1999, nr 5, s. 7.

⁵ P. Rogala, *Total Quality Management – rzeczywistość czy fikcja*, „Problemy jakości” 2002, nr 5, s. 35.

⁶ E. Kindlarski, J. Bagiński, *Zarządzanie przez jakość. Doskonalenie jakości w firmach prywatnych i państwowych. Podstawy zarządzania przez jakość*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994, s. 3.

- 1) stworzenie stałych celów w odniesieniu do usprawnienia jakości wyrobów i usług, ukierunkowanych na uzyskanie przewag konkurencyjnych;
- 2) wprowadzenie nowej filozofii zarządzania (odrzućenie zgody na powszechnie występujące błędy, opóźnienia, uszkodzenia materiałów);
- 3) rezygnację z metod masowej kontroli, której miejsce powinny zająć narzędzia statystyczne, pozwalające na ocenę jakości na każdym etapie powstawania wyrobu;
- 4) zaprzestanie masowej praktyki doboru kooperantów wyłącznie na podstawie proponowanych warunków cenowych. Powinna ją zastąpić minimalizacja kosztów całkowitych w wyniku długofalowej, opartej na lojalności i obustronnym zaufaniu współpracy z jednym dostawcą;
- 5) ciągłe i niekończące się ulepszanie procesu planowania, produkcji i usług prowadzące do poprawy jakości, produktywności oraz redukcji kosztów;
- 6) wprowadzenie nowoczesnych metod szkolenia i edukacji pracowników;
- 7) wprowadzenie instytucjonalnego przywództwa;
- 8) odrzućenie obaw i niepokojów, tak, aby wszyscy mogli pracować efektywnie i oszczędnie;
- 9) przełamanie barier zarówno pomiędzy pracownikami, jak i działami przedsiębiorstwa;
- 10) eliminację wszelkich form promocji zachęcających do osiągnięcia poziomu „zero defektów” oraz wysokiej produktywności;
- 11) likwidację zarządzania przez liczby i cele numeryczne. Likwidację substytutów autentycznego przywództwa. Likwidację zarządzania przez cele;
- 12) likwidację wszelkich czynników i barier pozbawiających pracowników dumy z wykonywanej pracy;
- 13) wprowadzenie intensywnych, aktywizujących programów edukacyjnych oraz zachęcanie do ciągłego doskonalenia;
- 14) zaangażowanie wszystkich pracowników w proces transformacji⁷.

Już pobieżna ich analiza pozwala wyróżnić te, które mają bezpośredni związek z etyką. Należą do nich tezy nr: 2, 6, 7, 8, 9, 11, 12.

Na tej podstawie W. A. Stimson formułuje następujące zasady etycznego prowadzenia działalności, które nazywa kodeksem etycznym:

- 1) rozpoznajemy i uwzględniamy potrzeby klienta tak, aby osiągnąć jego zadowolenie;
- 2) jesteśmy uczciwi i otwarci w stosunku do klientów. Informujemy ich o postępach i ważnych etapach w czasie realizowania kontraktu;
- 3) bierzemy odpowiedzialność za jakość, niezawodność i bezpieczeństwo naszych produktów i usług. Tej odpowiedzialności nie przenosimy na inne podmioty;
- 4) zapewniamy identyfikowalność części i usług wykorzystywanych w czasie trwania każdego etapu kontraktu. Z obowiązku tego możemy być zwolnieni wyłącznie przez klienta;
- 5) informujemy klientów o możliwości wystąpienia konfliktów interesów w czasie realizacji kontraktu. Zapewniamy poufność w relacjach z klientami, pracownikami i partnerami;
- 6) nie dyskryminujemy klientów, pracowników i partnerów ze względu na rasę, religię czy płeć;
- 7) szanujemy prawo pracowników do weryfikowania jakości własnej pracy. Pracownicy wykonujący funkcje dotyczące jakości mają wystarczająco dobrze zdefiniowane od-

⁷ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 107–111.

powiedzialności oraz uprawnienia, aby rozpoznać i ocenić problemy dotyczące jakości, a także, aby zaproponować lub podjąć odpowiednie rozwiązania. Żaden pracownik nie jest zmuszany ani zachęcany do wykonywania wadliwej, niezgodnej ze standardami pracy;

8) podejmujemy działania dające nam pewność, że wszystkie raporty, certyfikaty i oświadczenia są prawdziwe i kompletne;

9) utrzymujemy kulturę zachęcającą do etycznego postępowania wszystkich pracowników. Żaden z naszych pracowników nie może być nękanym ani poniżanym przez pozostałych⁸.

4. Model Doskonałości

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management* – EFQM) jest niedochodową organizacją członkowską, która powstała w 1988 roku z inicjatywy prezesów 14 wiodących, europejskich przedsiębiorstw (obecnie liczy około 850 członków).

EFQM jest twórcą i właścicielem Modelu Doskonałości (ang. *Excellence Model*). Sprowadza się on do patrzenia na organizację (ocenie poziomu jej rozwoju, planowania i realizowania działań doskonalących itp.) przez pryzmat dziewięciu kryteriów ujętych w 2 grupy:

- 1) potencjał organizacji, na który składają się następujące elementy: przywództwo, pracownicy, polityka i strategia, partnerstwo i zasoby;
- 2) wyniki działalności organizacji, w skład których wchodzi: wyniki w odniesieniu do pracowników, klientów i społeczności oraz kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Syntetycznie koncepcja Modelu Doskonałości określana jest w następujący sposób: doskonale rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo, osiągnęte są poprzez przywództwo, będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami⁹.

W ramach poszczególnych kryteriów wyodrębnione zostały 32 podkryteria uszczegóławiające poszczególne wymagania.

Model Doskonałości uznawany jest za najpełniejszą konkretyzację koncepcji TQM. znajduje szczególne zastosowanie w procesie diagnozowania stanu organizacji oraz jej aktywności w celu zidentyfikowania działań, które powinny zostać podjęte w procesie doskonalenia organizacji. Jest on również wykorzystywany w ocenie organizacji, ubiegających się o Europejską Nagrodę Jakości oraz w przypadku wielu krajowych nagród jakości¹⁰.

Ósme spośród dziewięciu sformułowanych w Modelu Doskonałości kryteriów dotyczy relacji ze społeczeństwem. W jego ramach jest rozpoznawane to, co organizacja osiągnęła pod względem zaspokojenia potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnych, narodu i wspól-

⁸ W. A. Stimson, *A Deming Inspired Management Code of Ethics*, „Quality Progress” 2005, nr 2, s. 72.

⁹ *Doskonałość w biznesie – wprowadzenie*, broszura wydana przez Stowarzyszenie Konsultantów Umbrella, s. 4–5.

¹⁰ Według danych uzyskanych w Biurze EFQM w Brukseli 23 krajowe nagrody jakości bazują na Modelu Doskonałości m.in. w Austrii, Belgii, Czechach, Francji, Niemczech, Polsce, Rosji, Szwecji i Wielkiej Brytanii.

noty międzynarodowej (stosowanie do zasięgu działalności)¹¹. Chodzi tu o postrzeganie podejścia organizacji do jakości życia, ochrony środowiska, a także o wewnętrzne mierniki przyjmowane przez samą organizację odnośnie tych kwestii¹². W ramach tego kryterium zostały wyodrębnione dwa podkryteria:

- a) pierwsze, dotyczące tego jak organizacja jest postrzegana przez społeczeństwo – m.in. ze względu na otwartość na kontakty, ujawnianie informacji istotnych dla lokalnej społeczności, relacji z władzami, minimalizowanie negatywnego oddziaływania na środowisko, równouprawnienie itd.;
- b) drugie, dotyczące pozostałych dowodów (tzw. osiągnięć) dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa – takich np. jak uzyskane certyfikaty, otrzymane wyrazy uznania i nagrody¹³.

Ocena organizacji odbywa się w systemie punktowym. Każde podkryterium oraz kryterium ma przypisaną maksymalną liczbę punktów, które mogą być przyznane (zob. tab.1).

T a b e l a 1. System punktacyjny w ramach Europejskiej Nagrody Jakości

Lp.	Kryterium	Maks. liczba punktów	Lp.	Kryterium	Maks. liczba punktów
	Przywództwo	100	6.	Wyniki w odniesieniu do pracowników	90
	Polityka i strategia	80	7.	Wyniki w odniesieniu do klientów	200
	Pracownicy	90	8.	Wyniki w odniesieniu do społeczności	60
	Partnerstwo i zasoby	90	9.	Kluczowe wyniki działalności	150
	Procesy	100			
Łącznie		1000			

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: *Doskonałość w biznesie – wprowadzenie*, Broszura wydana przez Stowarzyszenie Konsultantów Umbrella, s.14.

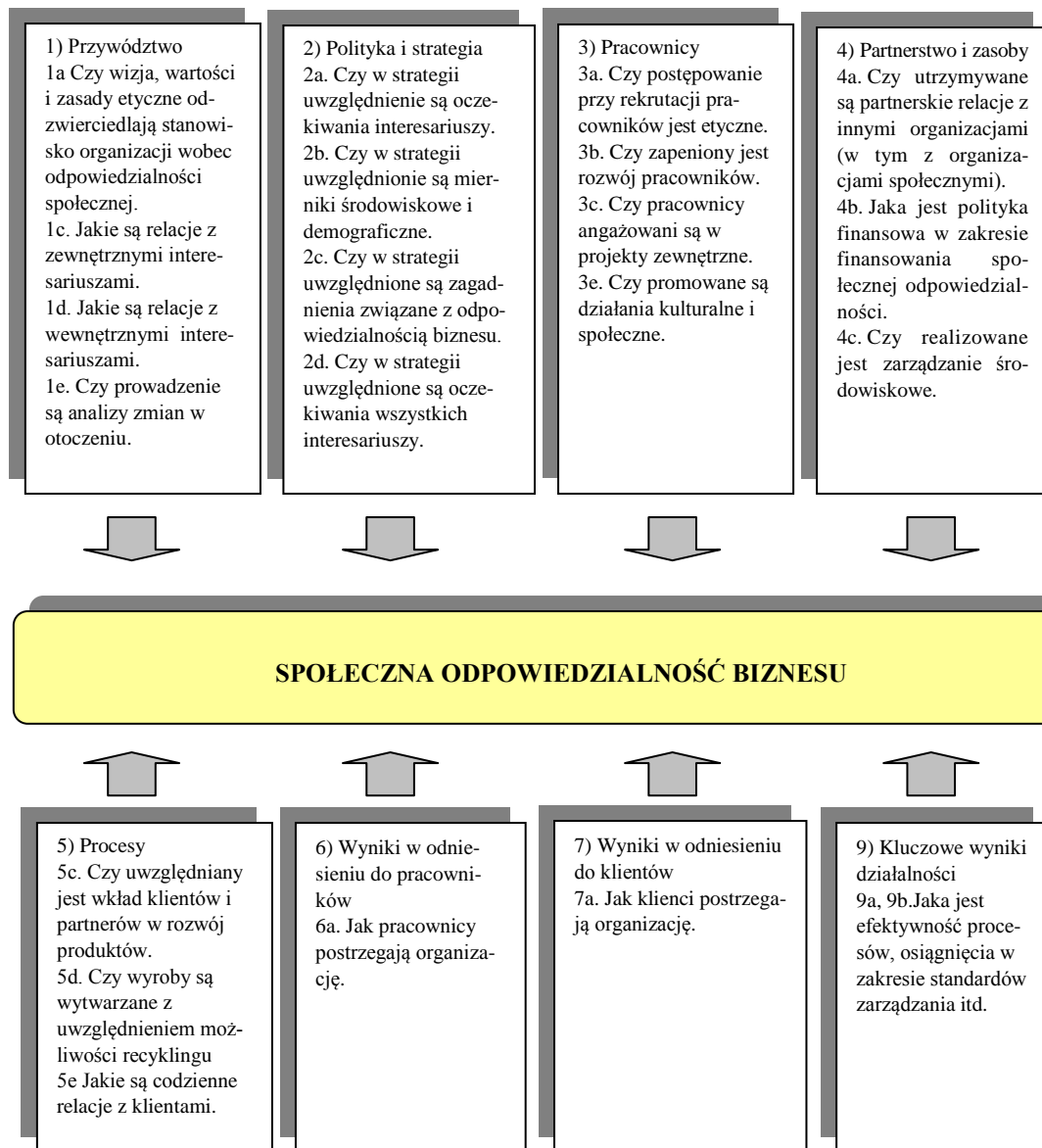
W ramach kryterium dziewiątego *Wyniki w odniesieniu do społeczności* przedsiębiorstwo może uzyskać najmniejszą spośród wszystkich kryteriów liczbę punktów, tj. 6% wszystkich możliwych do uzyskania punktów. Niemniej jednak sami twórcy modelu podkreślają, że kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością powinny być uwzględnione także w ramach pozostałych kryteriów (zob. rys. 1).

¹¹ J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 78.

¹² J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 238.

¹³ *EFQM Excellence Model*, EFQM, 1999–2003, s. 2.

Rysunek 1. Powiązania pomiędzy poszczególnymi podkryteriami Modelu Doskonałości a odpowiedzialnością społeczną biznesu



Źródło: P. Rogala, *Etyczny i środowiskowy wymiar przedsiębiorstwa doskonałego*, [w:] T. Borys (red.), „Gospodarka a środowisko”, Wrocław 2004, nr 1, s. 93.

Tak, więc wpływ przedsiębiorstwa na społeczeństwo uwzględniany jest, w mniejszym bądź większym stopniu, w ramach wszystkich pozostałych ośmiu kryteriów.

5. Uwagi końcowe

Koncepcja SOB charakteryzuje się szerokim zakresem. Wymaga nie tylko konkretnych działań w obszarach tradycyjnie związanych z działalnością gospodarczą, ale także w dziedzinach nie będących jej domeną. Często jest definiowana jako podejście, zgodnie z którym przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami zainteresowanych stron. Zazwyczaj wyróżnia się siedem rodzajów interesariuszy¹⁴. Zostali oni wskazani w tabeli 2. Przedstawiony został także stopień uwzględnienia ich interesów w koncepcji TQM.

T a b e l a 2. Zakres koncepcji TQM

Lp.	Interesariusze	Stopień uwzględnienia w koncepcji TQM
1	Pracownicy	xxx
2	Konkurenci	o
3	Społeczeństwo lokalne	x
4	Klienci	xxx
5	Środowisko	xx
6	Akcjonariusze/właściciele	xx
7	Dostawcy	xx

Stosowane oznaczenia: xxx – bardzo wysoki, xx – wysoki, x – niski, o – brak

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Powyższa analiza wskazuje, że TQM w dużym stopniu uwzględnia obszary zainteresowania SOB, kładąc szczególny nacisk na kwestie związane z zarządzaniem, czyli te aspekty, które nie są w zadawalającym stopniu uwzględniane w ramach praktyki SOB.

Bazując na powyższych rozważaniach stwierdzić można, że zarządzanie przez jakość wykazuje znacząco zbieżność ze SOB zarówno na poziomie definicji, zasad, zakresu, jak i rozwiązań praktycznych (jakim jest Model Doskonałości). Dlatego też można stwierdzić, że TQM jest metodą zarządzania najbardziej sprzyjającą SOB ze wszystkich współcześnie stosowanych koncepcji zarządzania, takich jak np. reengineering, benchmarking, outsourcing, czy zarządzanie przez cele.

¹⁴ Zob. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 50–51.

Total Quality Management as a Method of Socially Responsible Management

Summary

Total Quality Management (TQM) is defined as a way of managing an organization based on commitment and cooperation of all employees with a focus on quality. Its goal is, by reaching the clients' satisfaction, to provide the company with a long lasting success as well as to bring benefits to the company members and the society.

The article points out the convergence of both: principles and practical solutions from the TQM area and the concept of Corporate Social Responsibility.

Key words: *Management, Total Quality Management, Corporate Social Responsibility*