

Daniel Gach
Bogusz Mięka
Arkadiusz Potocki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Niektóre metody zespołowego zarządzania jakością

Współczesny rynek stawia przed producentami coraz wyższe wymagania co do jakości ich wytworów. Powstało w związku z tym wiele metod organizacji i zarządzania, w których ten problem jest szczególnie uwzględniony. Symptomatyczne jest przy tym, że narzędzia te nakierowane są na zespołowe formy pracy. Do nich zaliczyć można między innymi metodę Kaizen, kół jakości oraz metodę opracowaną w Koncernie Forda w Stanach Zjednoczonych. Niniejszą publikację poświęcono zaprezentowaniu właśnie tych metod.

1. Kaizen – metoda ciągłego udoskonalania

W latach 50. japońskie przedsiębiorstwa podejmując próbę ekspansji na rynki zagraniczne, a w szczególności na rynek północno-amerykański, oferowały produkty tanie, ale niestety niskiej jakości. Taka strategia nie przyniosła spodziewanych efektów. Zmusiło to japońskich menedżerów do rewizji swoich poglądów. Opierając się na osiągnięciach amerykańskich prekursorów zarządzania jakością, opracowali oni szereg własnych, unikalnych metod, które opierały się w dużej mierze na mentalności i tradycjach kulturowych Japończyków.

Jedną z nich jest Kaizen – metoda ciągłego udoskonalania. Jej stosowanie ma na celu ciągle likwidowanie strat i braków występujących w procesach produkcyjnych oraz administracyjno-biurowych. Jest to dążenie do idealnej sytuacji, w której każdy wykonawca, każde urządzenie przeznacza cały swój czas produkcyjny wyłącznie na tworzenie wartości dodanej produktu [Wickens 1995, s. 29]. Takie działania prowadzą do polepszania jakości oferowanych wyrobów oraz zwiększają produktywność procesów wytwarzania tak, aby osiągnąć i zwiększyć zadowolenie

klientów oraz czynią wykonywaną pracę łatwiejszą. W metodzie Kaizen wykorzystuje się wiedzę wszystkich pracowników do udoskonalania sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Poszczególni pracownicy traktowani są jako źródło wiadomości o wykonywanej przez nich pracy (wykonawca wie więcej niż ktokolwiek o swojej pracy). Zadaniem kadry menedżerskiej jest odpowiednie motywowanie podległych pracowników do tego, aby wykorzystywali oni swoją wiedzę do polepszania jakości produktów i zwiększania własnej produktywności.

Jako jedna z pierwszych metodę Kaizen stosowała japońska firma samochodowa Toyota [Baer 1995, s. 95]. Sukcesy tej firmy przyczyniły się do wzrostu zainteresowania tą metodą. W Toyocie personel był zachęcany do odszukiwania wszelkich problemów, bez względu na ich wielkość, określania przyczyn ich powstawania, projektowania, testowania i wdrażania rozwiązań likwidujących zdefiniowane dysfunkcje.

W literaturze polskiej podawane są następujące etapy postępowania w metodzie Kaizen:

- definiowanie problemu,
- analiza problemu,
- rozpoznanie przyczyn,
- planowanie środków,
- realizacja,
- kontrola wyników,
- standaryzacja [Kryk 1996, s. 15].

Widać tu, że w Kaizen na pierwszym miejscu kładzie się nacisk na świadomość problemów. Po implementacji jednego rozwiązania proces ten rozpoczyna się od początku, jest on permanentny.

Inne etapy postępowania wyróżnia w metodzie Kaizen Japanese Human Relations Assn. (JHRA):

- identyfikacja problemu,
- projektowanie rozwiązania optymalnego,
- wdrożenie rozwiązania [Kinni 1995, s. 52].

Identyfikacja problemu. Wystąpienie problemu jest punktem inicjującym proces ciągłego udoskonalania. JHRA wyróżnia trzy podstawowe grupy problemów:

- problemy „zauważone” – reprezentują one różnice pomiędzy stanem rzeczywistym a wymaganiami standardowego procesu,
- „odkopane” – wynikają z prognoz przyszłych trendów rozwojowych obecnych problemów,
- „tworzone” – stanowią wynik procesu poszukiwania idealnego sposobu wykonania danej operacji, a także badań nad standardami o wyższym poziomie od obecnego [tamże, s. 52].

Projektowanie rozwiązania optymalnego. W metodzie Kaizen wymagane jest, aby proponowane rozwiązanie nie tylko likwidowało symptomy problemów, ale również przyczyny ich powstawania. Zapobieganie powstawaniu problemów jest zasadniczym celem Kaizen. Przekazanie odpowiedzialności za swoje stanowisko

pracy wykonawcom ulepsza ich pracę, a jednocześnie pozwala im odbierać pierwsze korzyści płynące z dokonanych zmian.

Do pracy nad rozwiązaniem problemu zapraszani są bezpośredni wykonawcy. Swoje uwagi, wnioski i propozycje mogą zgłaszać na spotkaniach odkrywczych.

Wdrożenie rozwiązania. Odpowiedzialność za decyzje dotyczące wyboru rozwiązania optymalnego oraz za implementację jest przekazywana wykonawcom. Kierownicy mogą brać udział w opracowywaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań, ale większość pracy i ostateczne uwagi należą do wykonawców udoskonalanych procesów. Dodatkowo każdy pracownik może sam, bez zbędnych procedur biurokratycznych (przy określonym górnym limicie), dokonać zakupu niezbędnych narzędzi korzystając z funduszy przedsiębiorstwa.

Kaizen jest nie tylko metodą postępowania, ale również filozofią działania. Niezbędne więc okazać się mogą zmiany w dotychczasowej misji, wizji przedsiębiorstwa, zgodne z zasadami Kaizen. Wymagana może być także przebudowa systemu motywacyjnego i wynagrodzeń. Ponieważ we wszystkich etapach Kaizen biorą udział wykonawcy procesów, należy ich odpowiednio przygotować poprzez zapoznanie ich z narzędziami badawczymi i metodami organizatorskimi, wykorzystywanymi w projektowaniu nowych rozwiązań. Wiąże się to z przeprowadzeniem różnych kursów i szkoleń. Popierane i odpowiednio motywowane jest również samodoskonalenie się pracowników. Zmianie ulega również rola, jaką pełni dyrektor. Z zarządzającego staje się on przywódcą zespołu [Kryk 1996, s. 15]. Również kierownicy wszystkich szczebli, przywódcy związkowi i liderzy nieformalni powinni wspierać dyrektora w działaniach zmierzających do przekonania pozostałej części załogi do nowej metody.

Duży wpływ na efektywne wykorzystanie metody Kaizen ma znajomość długofalowych planów i strategii rozwoju przedsiębiorstwa przez szeregowych pracowników. Ważna jest odpowiednia transformacja tych wartości na cele i plany operacyjne poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Niezbędne może okazać się zatrudnienie osób, które zapoczątkują i będą nadzorowały proces ciągłego udoskonalania. Powinny one znać bardzo dokładnie wszelkie założenia i zasady Kaizen, jak również techniki pomocnicze wykorzystywane w tej metodzie. Wymagane jest również, aby znały one przykłady praktycznego wykorzystania Kaizen.

Kaizen, mimo że nie jest metodą młodą, wciąż się rozwija, co sprawia, że pojawiają się nowe techniki pomocnicze w niej wykorzystywane. Oprócz znanych i prezentowanych technik, pojawiają się nowe, takie jak ruch 5S oraz spotkania odkrywcze.

Ruch 5S jest wykorzystywany do kształtowania kultury organizacyjnej, w której kierownicy i ich podwładni poprzez szeroką komunikację realizują wspólny cel – ciągle udoskonalanie [Abramovitch 1995, s. 85]. Pracownicy są zachęceni i odpowiednio motywowani do zmiany swego stylu życia i pracy, w oparciu o pięć podstawowych elementów będących akronimem pięciu japońskich słów:

- SEIRI: pozbywanie się wszelkich niepotrzebnych rzeczy z miejsca pracy,
- SEITON: uporządkowanie wszystkiego w miejscu pracy,

- SEISO: czyszczenie wszystkiego w miejscu pracy,
- SEIKETSU: utrzymanie porządku i schludnych warunków we wszystkich miejscach pracy,
- SHITSUKE: dyscyplina w pracy [Sato 1995, s. 33].

Powyższe działania są podstawą ulepszenia pracy, zapewniają odpowiednią, wysoką jakość wyrobów, niskie koszty wytwarzania oraz stwarzają bezpieczeństwo pracy. Dodatkowo ich stosowanie przyczynia się do poprawy wizerunku firmy. Ważne jest, aby działania związane z realizacją ruchu 5S podejmowali wszyscy pracownicy, zarówno szczebla najniższego, jak i dyrekcja zakładu.

Te założenia dotyczą nie tylko sposobu wykonywania pracy, ale również odnoszą się do życia osobistego każdego z pracowników. Wiąże się to z twierdzeniem, że jeżeli ktoś nie potrafi zatroszczyć się o siebie, to w jaki sposób będzie w stanie dbać o swoją pracę? [Abramovitch 1995, s. 87].

Spotkania odkrywcze. W trakcie etapu identyfikacji problemów mogą być wykorzystywane spotkania odkrywcze. Polegają one na zaproszeniu grup pracowników do wybranego pomieszczenia, a następnie prosi się ich o zastanowienie się nad obszarami, które wymagają udoskonalień [Kinni 1995, s. 58]. Dodatkowo w celu budowy wzajemnego zaufania wykorzystywane są na pierwszych spotkaniach odpowiednie chwytły organizatorskie. W późniejszym okresie po zdefiniowaniu problemów te same grupy, wspierane i kierowane przez moderatorów wykorzystywane są do projektowania rozwiązań udoskonalonych.

Aby metoda Kaizen mogła być stosowana w danym przedsiębiorstwie muszą być spełnione następujące warunki:

- dążenie wszystkich pracowników do poprawy jakości produktów i do ulepszenia pracy,
- funkcjonowanie właściwego systemu szkolenia i doształcania pracowników,
- sprawny i niczym niezakłócony przepływ informacji,
- wykorzystywane są zasady pracy grupowej,
- funkcjonuje odpowiedni system wynagrodzeń i motywacji,
- następuje delegowanie uprawnień i odpowiedzialności.

W wyniku stosowania metody Kaizen osiąga się zwiększenie wydajności, redukcję kosztów działalności i wdrażania nowych rozwiązań, co może przyczynić się do obniżenia cen oferowanych wyrobów. W końcowym efekcie poprawia się wizerunek firmy w oczach klientów i wzrasta jej konkurencyjność.

2. Metoda kół jakości

Metoda kół jakości to usystematyzowany sposób uzyskiwania wysokiej produktywności i jakości efektów prowadzonej działalności drogą wykorzystania tkwiącej (ale często w praktyce ukrytej) w pracownikach inicjatywy, chęci doskonalenia organizacji, warunków i wyników realizowanych procesów oraz posiadanej przez nich teoretyczno-praktycznej wiedzy na temat wykonywanej pracy. Metoda ta

oparta jest nie tyle na umiejętnościach pojedynczego pracownika, lecz na efekcie synergii wyników działań drogą pracy zespołowej. Czyni to z niej szczególnie korzystny sposób poprawy funkcjonowania firmy. Zasadniczym elementem metody są zorganizowane ochotniczo grupy pracowników, zazwyczaj jednej komórki organizacyjnej, regularnie analizujące i poszukujące rozwiązań istniejących w ich pracy problemów, nazywane kołami jakości.

Twórcą idei kół jakości jest profesor Uniwersytetu w Tokio dr Kaoru Ishikawa. Pierwszych dwadzieścia kół jakości, których członkowie dyskutowali na temat problemów jakości i poszukiwali sposobów ich rozwiązania, założonych zostało w 1961 r. [Gustafson, Kleiner 1994, s. 16]. Ideą przewodnią ich funkcjonowania stała się teza mówiąca, że jakość produkowanych wyrobów zależy od wszystkich pracowników, a nie tylko od wyspecjalizowanych służb jakości i nadzoru technicznego. Teza ta została poparta badaniami empirycznymi. S. Yoshida badając w Japonii 194 problemy produkcyjne stwierdził, że przyjmując znajomość problemów przez robotników za 100%, kierownictwo zna je tylko w 4%, mistrzowie w 79%, a brygadziści w 97% [Broniewska 1996, s. 33].

Na początku lat 70. metoda wzbudziła zainteresowanie w Stanach Zjednoczonych. Pionierskie zastosowania znalazła w zakładach Lockheeda i w Procter & Gamble. Jednak szereg pierwszych zastosowań kół jakości na gruncie amerykańskim zakończył się niepowodzeniem. Był to efekt chęci szybkiego wdrożenia kół jakości i odnośnienia sukcesu, co spowodowało nieprzestrzeganie fundamentalnej zasady dobrowolności udziału pracowników w pracy kół jakości. Pod koniec lat 70. koła rozpoczęto tworzyć w przedsiębiorstwach Europy Zachodniej. Stosują je np. Philips, Siemens, BMW. Natomiast w Japonii pod koniec lat 80. istniało już milion kół jakości, zrzeszających ponad 10 milionów członków [Gustafson, Kleiner 1994, s. 16; Kromen 1982].

W procedurze stosowania metody kół jakości w przedsiębiorstwie wyróżnić można następujące etapy postępowania:

- przygotowawczy,
- szkolenia,
- inicjacji pracy kół (koła) jakości,
- pracy kół (koła) jakości.

Etap przygotowawczy. Na etap pierwszy składają się dwie fazy postępowania:

- akcji informacyjnej,
- budowania struktury organizacyjnej instytucji kierowania pracą kół jakości.

Podczas dyskusji prowadzonych z praktykami zarządzania na temat możliwości stosowania w polskich przedsiębiorstwach kół jakości niejednokrotnie spotyka się twierdzenia mówiące, że ich wdrożenie jest niemożliwe. Za główną przyczynę uznaje się niski poziom zaangażowania polskich pracowników w sprawy przedsiębiorstwa i niewielki stopień samodzielnego inicjowania działań mających na celu rozwiązanie powstających w pracy problemów. Bolączką jest również panujące w wielu instytucjach przekonanie o tym, że od rozwiązywania problemów są kierownicy i służby specjalistyczne, a zadaniem pracownika jest jedynie wykonywanie

przydzielonych mu zadań. Dla kierowników problemem jest natomiast ograniczanie się pracowników do realizacji formalnie przydzielonych zadań, niezwracanie uwagi na konieczność wykonania prac nie ujętych w ich zakresach czynności i opór wobec zadań zleczanych dodatkowo. W wielu takich przypadkach jest to efekt występującej w systemie kierowania dysfunkcji, tworzącej zatrudnionym w organizacji ludziom trening bezradności. Stąd niezwykle ważny, a jednocześnie trudny, staje się pierwszy krok wdrażania kół jakości określany jako akcja informacyjna, ale faktycznie bardziej złożony niż wskazuje sama nazwa. Chcąc na trwałe wdrożyć w przedsiębiorstwie system kół jakości, należy w rzeczywistości niejednokrotnie skrupulatnie przygotować i konsekwentnie zrealizować program przekształcenia postaw pracowników oraz ich aktywizacji.

Wstępne działania procesu kształtowania właściwych postaw na rzecz zaangażowania pracowników w tworzenie kół jakości powinny obejmować:

- zapoznanie pracowników w zrozumiały dla nich sposób z ekonomiczną sytuacją przedsiębiorstwa,
- poinformowanie o zajmowanej pozycji na rynku i istniejących konkurentach, przedstawienie misji i założeń strategicznych firmy oraz działań prowadzonych w stosunku do konkurencji,
- zapoznanie załogi z istniejącymi problemami przedsiębiorstwa, które dotąd były znane jedynie kierownikowi i służbom specjalistycznym,
- zapoznanie z planowanymi zmianami organizacyjnymi i technicznymi,
- poinformowanie pracowników o ryzyku, które niesie z sobą brak dokonywania zmian i adaptacji do nowych warunków panujących w otoczeniu,
- przekonanie o konieczności tworzenia kół jakości działaczy związków zawodowych (i członków rady zakładowej) oraz uzyskanie z ich strony autentycznego poparcia,
- szkolenie kierownictwa i pracowników.

W trakcie tych działań konieczne jest ze strony naczelnego kierownictwa okazanie szczególnego poparcia dla podejmowanych przez pracowników dążeń w kierunku tworzenia kół jakości. Wskazane działania muszą wykorzystywać następujące sposoby informowania i komunikacji: pisemna informacja na tablicach ogłoszeń i w gazecie zakładowej lub wydanie specjalnego biuletynu, przekazywanie informacji przy wykorzystaniu radiowęzła, zebrania, wykłady, ćwiczenia, seminaria, pokazy filmowe na temat funkcjonowania kół jakości, bezpośrednie informowanie przez kierowników swoich podwładnych drogą luźno prowadzonych rozmów.

Informowanie pisemne i przez radiowęzł to sposoby proste, ale ułatwiające znacznie nagłośnianie programu tworzenia kół jakości i idei ich funkcjonowania. Wykorzystanie tych mediów ma przede wszystkim na celu zachęcenie pracowników do udziału w zebraniach, szkoleniach, a także wymiany między sobą i kierownictwem informacji oraz poglądów na temat koncepcji kół jakości, sytuacji i problemów firmy. Prowadząc kampanię informacyjną warto tu odnieść się do misji przedsiębiorstwa oraz wartości łączących ludzi w zbiorowym działaniu (mobilizujących do pracy w danej organizacji).

Zebrania stanowią jedną z najbardziej tradycyjnych form przekazu informacji i komunikowania. Ich ogromnym plusem jest możliwość bezpośredniej i bieżącej wymiany poglądów oraz opinii. Efektywność tych procesów zależy od umiejętnego przygotowania i przeprowadzenia zebrań. Biorąc pod uwagę, że mają one przyczyniać się do zmiany poglądów i postaw pracowników warto zalecić, aby były organizowane w pomieszczeniach normalnie niedostępnych dla zwykłych pracowników (np. salach konferencyjnych dyrekcji). Będzie to wyrazem poparcia przez dyrekcję prowadzonych działań. Również drobny poczęstunek powinien wzmocnić poczucie uznania dla angażujących się pracowników. Wsparcie przez dyrekcję uwidoczni również obecność jej członków na zebraniach załogi. Warto też zwrócić uwagę na znaczenie „przypadkowych” dyskusji z pracownikami podczas rutynowych obchodów wydziałów przedsiębiorstwa przez członków dyrekcji.

Chcąc ukształtować właściwe postawy u pracowników w pierwszej kolejności należy uzyskać przekonania proinnowacyjne i zaangażowanie w procesy zmian u kierowników najniższego szczebla zarządzania. Jest to niezmiernie ważne, gdyż kierownicy ci drogą bezpośredniego informowania swoich podwładnych w trakcie luźno prowadzonych rozmów lub zebrań na temat istoty kół jakości mogą odegrać zasadniczą rolę w procesie angażowania podwładnych w ich tworzenie. Stąd ważne staje się szkolenie kierowników, w trakcie którego winni oni zrozumieć nowe tendencje w zarządzaniu i autentycznie przejść do praktyki zarządzania innowacyjnego, które stanowi między innymi „mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań” [Gniewek 1997].

Uzyskanie pewnego stopnia zaangażowania pracowników w proces tworzenia kół jakości jest konieczne jeszcze przed rozpoczęciem szczegółowych szkoleń załogi. Brak takiego zaangażowania może spowodować, że pracownicy przystąpią do kursów bez przekonania, nie starając się zrozumieć idei metody i sposobów funkcjonowania kół jakości. Można też wysunąć wnioski, aby nie zobowiązywać pracowników do udziału w szkoleniach, ale raczej udział ten promować. Zastosować można różne środki zachęty, np. przyznać dodatkowy dzień urlopu, premię, dodatkowe świadczenie socjalne lub zniżkę przy okazji organizowanych przez przedsiębiorstwo imprez kulturalno-wypoczynkowych.

Zmienić muszą się również relacje między kierownikami i podwładnymi. Wykorzystanie partycypacyjnego stylu kierowania oraz przyznawanie pracownikom większych zakresów samodzielności w działaniu powinno przyczynić się do wykształcenia poczucia uznania ich fachowości.

W celu zaangażowania pracowników do pracy w kołach jakości warto także wzbogacić system ocen pracowniczych o kryterium umożliwiające ocenę pracowników w zależności od uczestnictwa w pracach kół jakości. Konieczne jest również stworzenie systemu wynagrodzeń, uzależniającego poziom płac od uzyskiwanych przez pracowników (tak zespołowo, jak i pojedynczo) efektów pracy.

Druga faza pierwszego etapu postępowania polega na zaprojektowaniu i zbudowaniu struktury instytucji kierowania pracą kół jakości. Jeśli przewiduje się wprowadzenie kół jakości w całym szeregu komórek organizacyjnych dużego przedsię-

biorstwa, konieczne jest w pierwszej kolejności powołanie grupy sterującej. W jej skład wchodzi kierownicy średniego szczebla zarządzania oraz pracownicy służby organizatorskiej. Grupa ta powołuje następnie pełnomocników kół i ich kierowników. Główne funkcje poszczególnych szczebli kierowania pracą kół przedstawia tabela 1. Schemat przykładowej struktury organizacyjnej instytucji kierowania kołami jakości, w tym przypadku na stałe w nią wbudowanymi komórkami doradczymi wspomagającymi pracę kół, przedstawia rys. 1.

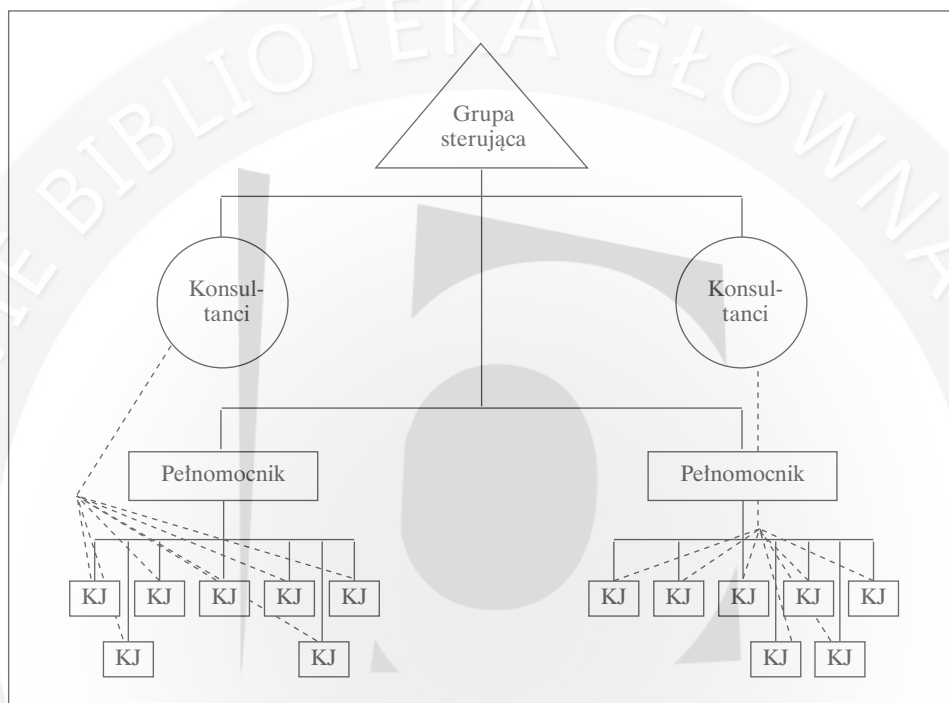
Tabela 1. Hierarchia i funkcje organów instytucji kół jakości

Organy instytucji kierowania pracą kół jakości	Główne zadania
Kierownictwo szczebla naczelnego	Inicjowanie procesu, zdecydowane popieranie pracy kół jakości
Grupa sterująca	Koncepcja, planowanie realizacji, rozstrzygnięcie o hierarchii problemów i rozwiązań, utrzymanie łączności, podejmowanie decyzji personalnych – powoływanie i odwoływanie pełnomocników oraz kierowników kół (zatwierdzanie moderatorów), organizacja i koordynacja współpracy kół jakości z właściwymi służbami przedsiębiorstwa w trakcie prac wdrożeniowych projektów
Pełnomocnik (opiekun koła)	Współdziałanie w rozstrzygnięciu hierarchii problemów, szkolenie kierowników kół (moderatorów), pomoc w organizacji pracy kół
Kierownicy kół (moderatorzy)	Szkolenie członków kół, organizowanie pracy kół, czuwanie nad właściwą atmosferą pracy, inspirowanie
Koła jakości	Wybór problemów do analizy, analiza problemów i znajdowanie rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kromen 1982].

Etap szkolenia. Na tym etapie prowadzone jest szkolenie kierowników kół jakości, którymi w początkowym okresie funkcjonowania zespołów są wybrani pracownicy bezpośredniego nadzoru (kierownicy najniższego szczebla zarządzania). W miarę rozwoju zastosowania metody ich funkcje przejmują wyróżniający się członkowie kół, tzw. moderatorzy. W planie szkolenia kierowników (moderatorów) kół winny znaleźć się zagadnienia dotyczące sposobów rozwiązywania problemów (metod heurystycznych), technik audiowizualnych (wykorzystywanych podczas szkoleń członków kół, jak i podczas prezentacji problemów), technik zbierania, rejestracji i analizy informacji, projektowania rozwiązań organizacyjnych, organizacji i sposobów pracy kół jakości, wdrażania zmian organizacyjnych. Zdobyta wiedza kierownicy kół jakości mają za zadanie stopniowo przekazywać ich członkom. Wśród nauczanych, a następnie praktycznie stosowanych metod i technik, konieczne muszą znaleźć się między innymi: metoda ABC, metoda burzy mózgów i jej odmiany (np.

Philips 66), technika kartowania, technika drzewa celów, histogramy, wykresy operacyjne, diagram ryby, analiza wartości organizacji, badanie metod pracy.



Rys. 1. Sztabowo-liniowa struktura kierowania pracą kół jakości
źródło: opracowanie własne.

Inicjacja pracy kół jakości. Etap ten to powołanie kół jakości i rozpoczęcie ich pracy. Przebiega on aż do momentu uznania nowej formy kształtowania jakości za trwały element struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Do tej chwili kierownictwo przedsiębiorstwa musi wszelkimi możliwymi sposobami wspierać nowo powstałe grupy pracownicze, nawet mimo występowania wielu problemów organizacyjnych i nikłych początkowych efektów ich pracy.

Do najważniejszych zasad budowy kół jakości zaliczyć należy;

- stworzenie możliwości pracy w kołach jakości oraz aktywnego uczestnictwa wszystkim pracownikom danej części przedsiębiorstwa, w której są one organizowane,
- udział pracowników w pracy koła jest absolutnie dobrowolny,
- członkowie koła jakości winni wywodzić się z jednej komórki organizacyjnej, chyba że rozwiązywane problemy wykraczają poza zakres funkcjonowania tej komórki,
- członkowie koła mogą podjąć decyzję (w sposób demokratyczny) o wykluczeniu z jego prac pracownika niezdyscyplinowanego, utrudniającego prace związane z rozwiązywaniem problemów lub często opuszczającego zebrania koła.

Tworzenie systemu kół jakości jest procesem dynamicznym. Początkowo stosunkowo niewielki procent zatrudnionych pracowników może wyrażać chęć uczestnictwa w ich pracy, ale stopniowo grupa ta powinna się powiększać. Dlatego też wystąpić może konieczność organizowania dodatkowych szkoleń dla nowych członków kół już istniejących¹ oraz tworzonych. Nowo powstające grupy pracowników trzeba następnie podporządkować właściwym pełnomocnikom. Podstawowym kryterium przyporządkowania pełnomocnikom nowo wyodrębnionych kół jakości jest pochodzenie ich członków z komórki, a dalej jednostki organizacyjnej. Stanowi to ułatwienie w procesie doboru rozwiązywanych problemów i podczas wyznaczania momentów oraz długości czasu trwania zebrań kół jakości.

Podczas tworzenia kół jakości ważnym zagadnieniem staje się liczba uczestniczących w ich pracach członków. Wskazówką są tu wyniki badań przeprowadzonych nad pracą małych grup. W badaniach tych wyróżniają się dwa podejścia – modelowanie matematyczne i symulacja laboratoryjna. Badania przeprowadzone w ramach pierwszego z wymienionych podejść wskazują, że optymalna wielkość grupy waha się od 3 do 13 osób. Laboratoryjne eksperymenty nad optymalną ilością członków grupy w zależności od poziomu wykonania zadania, przeprowadzone pod kierownictwem P. Yettona wskazują, że grupa winna liczyć od 2 do 6 osób [Kreitner, Kinicki 1992, s. 331–332]. Natomiast w literaturze podejmującej problematykę kół jakości wnioskowana ilość członków grupy najczęściej waha się w granicach od 3 do 13. Zalecić więc można, aby grupa rozwiązująca problemy pod kierownictwem moderatora łącznie z nim nie była mniejsza od 3 i większa od 10, za optymalną można uznać liczbę sześciu osób. Oczywiście efekty pracy członków grupy determinowane są nie tylko ich liczbą, ale również cechami osobowości poszczególnych osób, umiejętnościami (także współpracy z innymi ludźmi), posiadaną wiedzą specjalistyczną, motywami podjęcia pracy w kole jakości.

Do najważniejszych zasad funkcjonowania kół jakości zaliczyć należy następujące:

- zebrań członków koła odbywają się okresowo (1–2 razy w tygodniu lub raz na dwa tygodnie) w miejscu pracy i trwają przeciętnie 1–2 godzin (pamiętać należy, że ilość zebrań koła jakości w miesiącu zależy ostatecznie od woli jego członków, a determinuje ją między innymi faza pracy nad problemem oraz stopień zaawansowania w jego rozwiązywaniu, stąd częstotliwość spotkań w różnych okresach czasu może być zmienna),
- zebrań organizowane są w czasie regulaminowym pracy lub po jej zakończeniu, ale wówczas konieczne jest dodatkowe wynagrodzenie osób biorących udział w zebraniu zgodnie z zasadami przyjętymi w przedsiębiorstwie,
- udział we wszystkich zebraniach pracowników, którzy zobowiązali się uczestniczyć w pracy koła jakości jest obowiązkowy, zwolnień z udziału w zebraniach koła na prośbę pracownika dokonuje kierownik (moderator) koła.

¹ Jedną z zasad metody kół jakości mówi, że nie wolno ograniczać dostępu do pracy w kołach jakości pracownikom komórki organizacyjnej, na terenie której one działają. Przystępowanie nowych pracowników do działających już przez pewien czas kół jakości niesie jednak pewne niebezpieczeństwa. Nowy członek zespołu może bowiem zostać odrzucony lub może nastąpić zachwianie spójności grupy.

W trakcie pierwszych zebrań koła jakości prowadzone jest przez jego kierownika szkolenie pracowników. Po zakończeniu szkoleń koło rozpoczyna swoją pracę od zgłaszania przez każdego z członków różnego rodzaju problemów występujących na codzień w jego pracy (jakość uzyskiwanych informacji, jakość wyników pracy, warunki pracy, organizacja przestrzeni pracy, stosunki międzyludzkie, instrumentalizacja pracy, metody realizacji zadań, przebieg poszczególnych czynności itp.).

Ponieważ pierwsze zebrania koła jakości są szczególnie istotne ze względu na konieczność utworzenia właściwego klimatu pracy, zwrócić trzeba uwagę na swobodę wypowiedzi członków na temat poruszonych problemów. Nie można dopuścić do monopolizowania i zdominowania dyskusji przez któregoś z członków grupy, wyodrębnienia się mniejszości, radykalizacji postaw, negatywnych czy agresywnych reakcji na różnice zdań, namawiania do przyjęcia z góry określonych opinii (np. wytworzonych przez kierownictwo), dominacji skłonności posługiwania się myślowymi stereotypami. Kierownik koła zwrócić musi szczególną uwagę na osoby, które mają tendencję do monopolizowania dyskusji, agresywnych zachowań, przyjmowania postaw trudno przekształcalnych, negowania wszystkiego i narzekania, „mordowania” każdej nowej idei czy błaznowania. Jeśli stwierdzi, że w jego zespole znajdują się pracownicy z tendencjami ku opisanym zachowaniom, winien wcześniej opracować strategię postępowania z nimi, tak, aby nie dopuścić do rozłamów grupy. Dodatkowo zachowane muszą być następujące zasady:

- należy dążyć, aby każdy członek wniósł uwagi, pomysły, propozycje,
- nie wolno dopuścić do jakichkolwiek dyskusji mogących prowadzić do konfliktów między członkami zespołu,
- wszyscy uczestnicy grupy sporządzają wraz z kierownikiem, spis zgłoszonych uwag,
- członkowie otrzymują ten spis na piśmie,
- spis ten winien być wywieszony na tablicy ogłoszeń w miejscu pracy [Potocki 1992, s. 92–93].

Na kolejnych zebraniach stara się wymienione problemy zhierarchizować według ważności ich wpływu na uzyskiwane efekty pracy. Ustalona hierarchia problemów wskazuje kolejność, według której będą one poddawane analizie i rozwiązaniu. Lista problemów w ustalonej kolejności zostaje następnie przekazana grupie sterującej, która dokonuje jej oceny i może wprowadzić w niej zmiany, lecz wówczas konieczne jest jasne, rzeczowe uzasadnienie dokonanych korekt.

Po ustaleniu hierarchii występujących problemów, czyli jednocześnie wyborze najbardziej istotnego, członkowie koła przystępują do prac nad jego rozwiązaniem. Następują kolejno fazy zbierania informacji, analizy, poszukiwania rozwiązań (przy zastosowaniu metod heurystycznych), oceny i wyboru rozwiązania optymalnego oraz projektowania. W przypadku rozwiązywania problemów szczególnie skomplikowanych, których zaprojektowanie rozwiązania wykracza poza możliwości kwalifikacyjne członków koła, faza projektowania może być zastąpiona sformułowaniem zaleceń. Końcowa faza cyklu pracy koła to zaprezentowanie projektu kie-

rownictwu przedsiębiorstwa, które następnie podejmuje decyzję o jego wdrożeniu bądź odrzuceniu. Odrzucenie uzyskanego przez koło rozwiązania danego problemu musi zostać konkretnie uzasadnione (pisemnie). Po uzyskaniu akceptacji projektu, następuje jego wdrożenie, które powinno dokonywać się przy aktywnym uczestnictwie członków koła, pod nadzorem właściwego kierownika komórki organizacyjnej, a jeśli złożoność problemu tego wymaga – przy współpracy specjalistów konsultantów. Odbywające się zebrania członków koła poświęcone są w tej fazie opracowaniu harmonogramu wdrożenia, analizie wykonanych prac, ocenie przebiegu wdrożenia, a także, jeśli zachodzi potrzeba, wprowadzeniu niezbędnych korekt w projekcie.

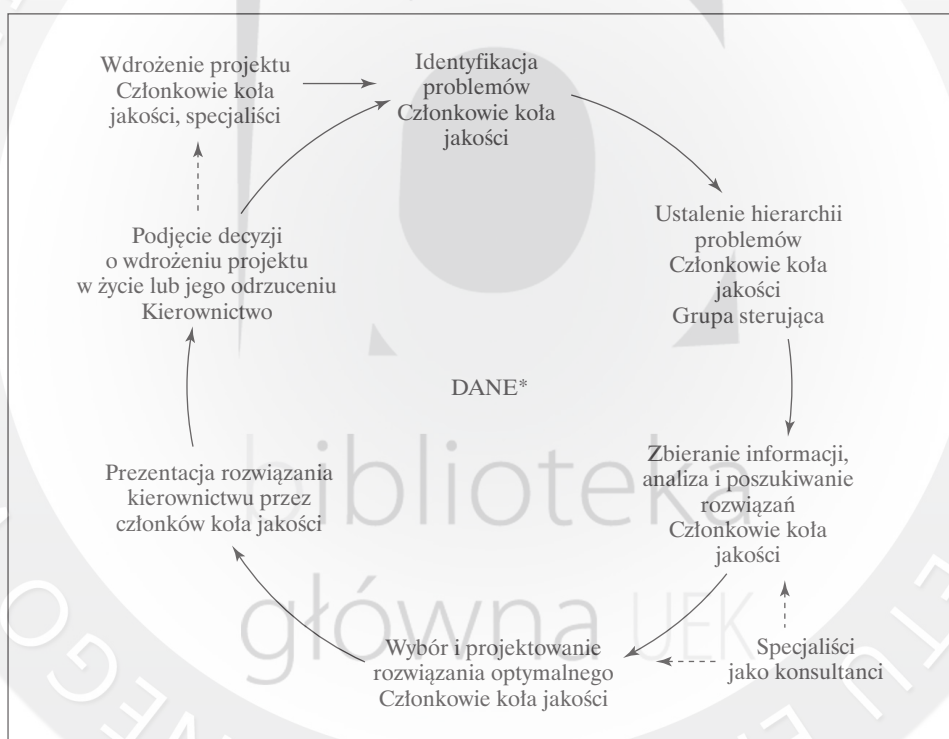
Od chwili rozpoczęcia poszukiwania rozwiązań problemu do zakończenia wdrażania projektu, w pracy zespołu wystąpić może szereg zakłóceń związanych z oporami wobec zmian. Mogą go przejawiać nie tylko pracownicy, uczestniczący w pracy koła jakości, ale także nie należący do niego, np. kierownicy. Zaznaczyć należy, że metoda kół jakości zawiera sama w sobie mechanizmy przewyżnienia oporów wobec zmian u osób pracujących w kole. Dokonuje się to głównie drogą uczestnictwa w procesie zmian oraz otrzymania pełnej informacji o ich rodzaju i zakresie.

Koła jakości powoływane są na czas nieokreślony, dlatego dalsze fazy pracy posiadają cykl zamknięty (rys. 2). Fazy identyfikacji problemów i ustalania ich hierarchii są powtarzalne, gdyż praca nad rozwiązaniem jednego problemu trwa zazwyczaj kilkanaście tygodni. Dlatego też przy rozpoczęciu nowego cyklu pracy koła konieczna jest aktualizacja problemów i ich hierarchii.

Etap pracy koła (kół) jakości. Etap ten następuje, gdy stworzony system kół jakości uznać można za trwałe elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że można zmniejszyć stopień uwagi poświęconej przez kierownictwo nowemu systemowi kształtowania jakości. Zmianie ulega jedynie rodzaj problemów rozwiązywanych przez kierownictwo i grupę sterującą. W każdym kole mogą bowiem występować konflikty interpersonalne czy okresy niepowodzeń w rozwiązywaniu problemów, powodujące załamanie spójności grupy i osłabienie klimatu innowacji. W celu likwidacji takich sytuacji oraz przeciwdziałania ich powstawaniu zaleca się organizowanie co pewien okres dla każdego zespołu sesji treningu psychologicznego z ukierunkowaniem na wzrost spójności oraz polepszenie współpracy członków grupy, prowadzonej przez specjalistów zewnętrznych.

Tworząc koła jakości, kierownictwo przedsiębiorstwa, a w szczególności kierownicy poszczególnych kół muszą wiedzieć, że rozwojem funkcjonowania każdej grupy rządzą określone mechanizmy. Mimo że większość pracowników tworzących koła jakości zna się wzajemnie bardzo dobrze, to przystąpienie do pracy w zespole o specyficznych celach wymusza na nich zapoznanie się z nową rolą organizacyjną, a następnie zaakceptowanie i jej odgrywanie. Powodować to może w początkowym okresie pracy każdego z kół jakości wystąpienie wielu negatywnych zaburzeń działania. Mogą one mieć postać agresywnych wypowiedzi podważających ideę tworzenia kół i wyrażających niezadowolenie ataków w kierunku osoby formalnego lidera (kierownika koła), czy odchodzenia pracowników z kół jakości, w których

pracownicy zadeklarowali się uczestniczyć. Zjawiska te są przede wszystkim efektem walki o władzę i prestiż w grupie. Po kilku zebraniach zespół stopniowo powinien przystąpić do rozwiązywania konfliktów i rozpocząć proces konsolidacji. Rozpoznawana jest struktura ról, tworzone są normy grupy, jak również zaczyna wzrastać spójność zespołu. Procesy te w dużej mierze uzależnione są od złożoności struktury ról, przywództwa nieformalnego, norm i typu klimatu organizacyjnego, który występuje na stanowiskach pracy członków koła jakości. Spoistość grupy determinowana jest przez wiele czynników, np. przez atrakcyjność interpersonalną. Kierownictwo może jednak wspomagać wzrost spójności członków zespołu pobudzając konkurencję międzygrupową (przez informowanie pracowników całego przedsiębiorstwa o efektach pracy poszczególnych kół jakości) i silnie wspierając pracę każdego z kół drogą stosowania pozytywnych ocen.



*DANE – to informacje zbierane we wszystkich fazach cyklu pracy koła jakości, gromadzone i wykorzystywane przez wszystkie podmioty uczestniczące

Rys. 2. Cykl pracy koła jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Schonberger, Knod 1988, s. 602].

Powyższe uwagi z pewnością obrazują, jak istotna jest funkcja kierownictwa w tworzeniu kół jakości oraz jak wielce proces ten jest pracochłonny. Energia wy-

datkowana przez kierownictwo w tym procesie powinna jednak wielokrotnie zwrócić się choćby w postaci obniżenia kosztów jakości i poprawy atmosfery w pracy.

Koła jakości są przede wszystkim formą działania kolektywnego. Podstawową rolę odgrywają stosunki współpracy, ale znaczący staje się także proces grupowego uczenia się [Matczewski 1995, s. 204]. Główne korzyści, jakie zostały zaobserwowane w wyniku stosowania metody to:

- wzrost motywacji do pracy poprzez ukierunkowanie na współpracę, zrozumienie zasad gospodarności, przyznanie odpowiedzialności za wdrożenia pomysłów i powstające koszty,
- identyfikacja z przedsiębiorstwem mierzona gotowością do rozwiązywania problemów w miejscu pracy i indywidualną kreatywnością,
- polepszenie się sposobu kierowania ludźmi przez kierowników niższego szczebla,
- zacieśnienie współpracy między kierownictwem a pracownikami,
- ujawnienie się u pracowników sił twórczych i inicjatywy [por.: Wyrwicka 1996; Kromen 1982].

Podsumowując, trzeba niewątpliwie stwierdzić, że funkcjonowanie w przedsiębiorstwie kół jakości stanowiących formę „forum dla kreowania nowych pomysłów i rozwiązań” [Wyrwicka 1996, s. 21], sprzyja wzrostowi innowacyjności i umiejętności pracowników (wiedzy i doświadczenia). Dodatkowo bardzo możliwe do uzyskania są korzyści ekonomiczne, płynące ze wzrostu wydajności, jakości, produktywności, obniżenia kosztów, które są wynikiem wdrażanych innowacji. Wykazano bowiem badaniami, że w działalności kół jakości stosunek dochodów do poniesionych nakładów kształtuje się w stosunku 2:1 [Kwiatkowska-Wasik 1985, s. 5].

3. Metoda zespołowego zarządzania jakością D. Petersena

Dyrektor koncernu Forda Donald Petersen uważa, że jeśli firma, niezależnie od jej wielkości, chce stale ulepszać jakość pracy i jakość swoich wyrobów, winna zadbać o to, aby poinformowani zostali o tym wszyscy pracownicy, nie tylko zajmujący najwyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej. „My u Forda odkryliśmy, że najlepszym sposobem zebrania pomysłów od trzystu siedemdziesięciu tysięcy pracowników było organizowanie zebrań w grupach, zwanych zespołami twórczego zaangażowania, które spotykały się regularnie na dyskusjach o poprawie warunków pracy, procesu wytwarzania i systemu komunikacji wewnątrz zakładów. [...] Prawie dwie trzecie naszych pracowników partycypowało w różnych formach zebrań i narad dotyczących jakości produkcji, dzieląc się swymi uwagami i pomysłami; bez tych pomysłów nie odnieśliśmyby sukcesu. Praca w grupach jest rzeczą wiele lepszą od samodzielnego urzeczywistnienia marzeń. Ludzie dzielą się pomysłami i uzupełniają cudze projekty; w trakcie tzw. burzy mózgów dochodzi się do idei niemożliwych do osiągnięcia samodzielnie. W tych przedsiębiorstwach, gdzie istnieje zwyczaj wspólnego działania, pomysły nie docierają do wielu osób, bowiem

są reprezentowane jedynie zwierzchnikom. Ci, jeśli są przeciwni jakiejś idei, wrzucają je po prostu do kosza i tak umiera większość dobrych pomysłów” [Petersen, Hillkirk 1993, s. 29]. Ta wypowiedź praktyka kierującego znaną na świecie firmą nie wymaga chyba komentarza. Idea partycypacji w tym przedsiębiorstwie znalazła swój konkretny wyraz w innowacjach, mimo że i w tym przedsiębiorstwie występowały opory kadry kierowniczej w stosunku do zarządzania partycypacyjnego.

Nawiązując do doświadczeń D. Petersena w koncernie Forda, należy podkreślić, że stosowanie jego metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego obok korzyści dla menedżerów i firmy jako całości, przynosi także korzyści z uczestnictwa dla pracowników. Według W.P. Anthony’ego są one następujące:

- większa skłonność do akceptowania różnych zmian organizacyjnych,
- następuje poprawa stosunków na linii: menedżer–podwładny, menedżer–związki zawodowe,
- spotęgowanie więzi między pracownikami a przedsiębiorstwem,
- wzrost zaufania do sposobu zarządzania firmą,
- ułatwienie kierowania podwładnymi,
- poprawa jakości decyzji,
- polepszenie komunikacji góra–dół i odwrotnie,
- ugruntowanie pracy zespołowej [Anthony 1987, s. 27].

Okazuje się jednak, że podstawowym warunkiem osiągnięcia wymienionych korzyści ze stosowania innowacyjno-partycypacyjnego zarządzania, jest posiadanie przez podwładnych „[...] wysokich umiejętności, inteligencji i profesjonalnych doświadczeń, które to czynniki pozwolą im wziąć autentyczny udział w procesach podejmowania decyzji” [tamże s. 12]. W.P. Anthony postuluje dokonanie rozróżnienia między zarządzaniem konsultacyjnym a partycypacyjnym. Zarządzanie konsultacyjne jest pewnym krokiem na drodze demokratyzacji stosunków w przedsiębiorstwach, ale w swej istocie sprowadza się tylko do biernego udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Zarządzanie partycypacyjne pozwala na bezpośredni udział pracowników w podejmowaniu różnych decyzji. Zarówno władza, jak i siła jest podzielona między menedżera i podwładnych i jest jednocześnie skoncentrowana w grupie. Oczywiście mogą być przypadki pozorowania zarządzania konsultacyjnego przez tzw. łaskawych autokratów, jednak kierownik stosujący zarządzanie innowacyjno-partycypacyjne jest liderem, kolegą „i pierwszym pośród równych” [tamże s. 12]. Z całym przekonaniem można stwierdzić, że prezentowana niżej metoda jest narzędziem zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego. Aby zachęcić do wdrożenia tej metody D. Petersen proponuje praktyczne wskazówki. Po pierwsze należy znaleźć sposób na przekonanie kierowników wszystkich komórek organizacyjnych do tego, że produkt czy usługa muszą być stale ulepszone. Po drugie winny być organizowane spotkania pewnych grup pracowników z klientami, na których wyjaśniają oni dlaczego cenią sobie bardziej wyroby konkurentów i sprecyzują zarzuty wobec jakości usług lub produktów naszej firmy. Po trzecie należy odwiedzać konkurentów i samemu przekonać się co robią od nas lepiej. Po czwarte D. Petersen uważa, że na wszystkich zebraniach

i spotkaniach z pracownikami i agentami należy kłaść nacisk na sprawy jakości, przy czym należy je prowadzić tak, aby do dyskusji wciągnąć możliwie wszystkich [Petersen, Hillkirk 1993, s. 28].

Dalej D. Petersen prezentuje zarys swej metody, która składa się z ośmiu następujących etapów postępowania:

- ujawnienie księgowości,
- powołanie grup sterowania,
- szukanie pomocy z zewnątrz,
- znalezienie miejsca eksperymentowania,
- nagłaśnianie projektów,
- aktywizowanie grupy sterowania,
- obserwacje i wnioski,
- nagłaśnianie pomysłów [tamże s. 31–33].

Ujawnienie księgowości. Wydaje się bardzo interesujące, że D. Petersen w Fordzie zaczynał podobnie jak G. Bardet pod Paryżem, który stosując zarządzanie partycypacyjne, także ujawnił swoją księgowość pracownikom [Friedmann 1966, s. 312–317]. Oczywiście udostępnianie załodze księgowości dotyczy sytuacji finansowej ogólnej, wskazującej na pewne kłopoty, bariery i ich skutki finansowe. To ma także swój pozytywny aspekt w kontaktach między kierownictwem przedsiębiorstwa a związkami zawodowymi.

Powołanie grup sterowania. W drugim etapie powołuje się zespoły odpowiedzialne za innowacje w poszczególnych komórkach organizacyjnych (działach, wydziałach lub zakładach w przypadku przedsiębiorstwa wielozakładowego). Jednak sam fakt powołania takich grup składających się z szeregowych pracowników, przedstawiciele związków zawodowych i kierownictwa ma dać głównie do zrozumienia ogółowi pracowników, że bez udziału załogi w rozwiązywaniu problemów firmy jej kierownictwo sobie nie poradzi. Nie chodzi też o to, by wytworzyć mechanizmy działania wśród kierowników, aby wydawali polecenia „od dziś spotykamy się co miesiąc, aby dyskutować nad poprawą sytuacji firmy”. To nie może być nakaz. Chodzi tu o wytworzenie atmosfery, klimatu dla inicjatywy raczej oddolnej, a grupy sterujące mają tej inicjatywie służyć.

Poszukiwanie pomocy z zewnątrz. Etap trzeci polega na angażowaniu specjalistów z zewnątrz organizacji. Oczywiście najlepiej jest jeśli problemy danego przedsiębiorstwa potrafią samodzielnie rozwiązać jego pracownicy. Chodzi jednak o to, że przez zaangażowanie doradców zewnętrznych można wdrażać nawyki pracy zespołowej, nauczyć pracowników posługiwania się metodami heurystycznymi (inwencyjnymi) itp. Zatrudnienie np. psychologów (ale nie tylko) może przyczynić się do przełamania barier nieufności u pracowników. Oczywiście brak pewnych specjalistów, niezbędnych przy rozwiązywaniu niektórych problemów w przedsiębiorstwie, może być uzupełniony przez okresowe zaangażowanie zewnętrznych doradców z określonych dziedzin.

Znaleźć miejsce eksperymentowania. Czwarty etap w metodzie D. Petersena to szukanie odpowiednich miejsc eksperymentowania. Polega na wyborze komórki

organizacyjnej lub procesu, na których dokonywana jest próba implementacji przyszłej innowacji. Chodzi tu o ograniczenie ewentualnych strat finansowych z tytułu możliwych kłopotów organizacyjnych, związanych z samym procesem projektowania, jak i wdrożenia zmian.

Nagłaśnianie projektów. „Po zorganizowaniu grup pilotujących należy rozgłosić wśród menedżerów i pracowników, że przygotowuje się eksperyment i uczestniczenie w nim nie będzie ani nagradzane, ani karane. Jest to doświadczenie, które powinno wykazać, czy pracownicy lubią swoją pracę, czy nie. Łatwiej będzie nakłonić niektórych do zaangażowania się w twórcze współdziałanie. U Forda zastosowaliśmy metodę informacji w gazetkach związkowych i biuletynach wewnątrz zakładowych. Zachęciliśmy ludzi do brania udziału w spotkaniach i szkoleniach, ale nikogo nie zmusiliśmy do tego” [Petersen, Hillkirk 1993, s. 31–32].

Ten etap, jak się wydaje, zasadniczo różni tę metodę od kół jakości, w których to praca zespołów w godzinach nadliczbowych jest odpowiednio wynagradzana, zaś sam proces opracowywania i eksperymentowania nie jest tak nagłaśniany.

Aktywizacja grup sterowania. Zdaniem D. Petersena, najważniejszy krok w jego metodyce to aktywizacja grup sterowania. W tym celu grupa pilotażowa winna przedstawić kilka wybranych problemów do rozwiązania, na początek niezbyt trudnych. Tu wskazana jest dyskusja na ich temat między daną grupą pilotażową a grupą sterującą. W każdym zespole winien być przynajmniej jeden pracownik, który potrafi nawiązać kontakty z innymi, jest przy tym energiczny. Jego główna funkcja to organizowanie procesów komunikacyjnych w zespole, a także okresowych i systematycznych spotkań grupy.

Ważną rolę w tym etapie ma do spełnienia grupa pilotażowa, ona ma bowiem za zadanie wspomaganie pracy grup sterowania (zespołów pracowników). Grupa sterowania winna zbierać informacje o pracy zespołów pracowniczych, o przebiegu dyskusji, zgłaszanych pomysłach itd. Ona też prezentuje naczelnemu kierownictwu zgłaszane pomysły, sugestie i życzenia pracowników.

Obserwacja i wnioskowanie. Siódmy etap w metodzie polega na obserwowaniu pracy zespołów pracowniczych (grup sterowania). Tu D. Petersen stoi w opozycji w stosunku do zasad funkcjonowania kół jakości, stawia bowiem na spontaniczność. Owszem należy obserwować zespoły pracownicze i efekty ich działania. „Proszę nie zapisywać wyników i nie porównywać ich, bo to zabija w ludziach wszelką spontaniczność i swobodę wypowiedzi. Należy zadowolić się ustnym opisem przebiegu spotkań. Dobrze jest zasiąść wśród pracowników i ocenić ich nastroj. Czy oczekują następnego zebrania? Czy rozmawiają prywatnie na temat swojej pracy i metod jej ulepszenia, czy może tylko podążają bezmyślnie za innymi?” [tamże s. 32].

D. Petersen uważa, że nie należy spodziewać się natychmiastowych efektów pracy grup sterujących. Grupy sterowania funkcjonują na najniższym poziomie w hierarchii organizacyjnej i może się zdarzyć, że poziom wykształcenia pracowników może być na początku barierą w zrozumieniu tego, czym jest praca zespołowa. Właśnie przekonanie ludzi o sensowności pracy zespołowej jest ważnym zada-

niem i jednocześnie trudnym do realizacji, stąd też jest procesem względnie długotrwałym. Ludzie oczekują zachęty i dlatego otrzymanie od każdego z nich jakiegoś pomysłu należy uznać za sukces. Dlatego też zebrania pracowników nie mogą być organizowane w sposób przypadkowy. Chodzi o to, aby „(...) były zwoływane nie w celu opowiadania bajek i snucia marzeń, ale w celu promowania nowego sposobu pracy” [tamże s. 33]. Na zebraniach takich należy zachęcać ludzi do myślenia, do wyciągania wniosków i wyrażania chęci działania.

Nagłaśnianie pomysłów. „Trzeba poinformować jak najwięcej ośrodków decyzyjnych o własnych pomysłach. Należy nagłośnić eksperyment i poinformować o jego skutkach maksymalną liczbę menedżerów. Ponadto pracujący w zespołach na pewno pochwalą się odniesionymi sukcesami i ludzie zaczną mówić między sobą o nowych przedsięwzięciach” [tamże s. 33].

Jak przyznaje Petersen, proces wciągania pracowników do partycypacji w pierwszej fazie stwarza wiele trudności. „Jedynymi ludźmi, którzy chętnie przystosowują się do nowych metod, będą zapaleńcy i urodzeni eksperymentatorzy; w każdym środowisku jest ich pewna liczba. Na nich i tylko na nich możemy liczyć w pierwszej fazie działania [tamże]”. Jeśli w pierwszej fazie stosowania tej metody uda się do niej przekonać jedną trzecią pracowników, to już jest sukces, gdyż zdaniem Petersena za tą jedną trzecią pójdzie reszta. „Ta jedna trzecia przekonanych to naturalni przywódcy, którzy potrafią przezwyciężyć sceptycyzm innych. Zasada ta sprawdza się w każdej sytuacji życiowej, gdy się wdraża jakiegokolwiek innowację” [tamże].

Zaprezentowana wyżej metoda została przez jej Autora określona w sposób ogólny i, jak się wydaje, wymaga dalszych badań i uszczegółowień. Zarządzanie partycypacyjne w krajach wysoko rozwiniętych, preferujące zespołowość przynosi znaczne efekty w firmach, gdzie jest stosowane. Nad efektywnością tych metod podjęto już badania. Okazało się, że producent takich samochodów jak Mercedes, który uchodzi za najwyższy jakościowo produkt w tej branży, za swój sukces uznał, że dzięki zespołowym metodom rozwiązywania problemów, w ostatnich latach obniżył straty jakościowe o 0,5% [Zeyer 1995, s. 287].

Literatura

- Abramovitch I. [1994], *Beyond Kaizen*, „Succes”, January/February.
- Anthony W.P. [1987], *Participative Management*, Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts–Menlo Park, California–London–Amsterdam–Don Mills, Ontario–Sydney.
- Bear T. [1995], *Kaizen Blitz!*, „Computerworld”, September 18.
- Broniewska G. [1996], *TQM – kultura współdziałania w strukturze organizacyjnej dostosowanej do zarządzania procesami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Friedmann G. [1966], *Maszyna i człowiek. Problem człowieka w cywilizacji maszynowej*, KiW, Warszawa.
- Gniewek T. [1997], *Innowacyjna strategia przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4.
- Gustafson K., Kleiner B.H. [1994], *New Development in Team Building*, „Work Study”, nr 8.
- Kinni T.B. [1995], *Process improvement, Part I, Kaizen and the Never-ending Search for Perfection*, „Industry Week”, January 23.

- Kinni T.B. [1995], *Swimming Upstream, Richard Chang on Continuous-improvement Initiatives*, „Industry Week”, January 23.
- Kreitner R., Kinicki A. [1992], *Organizational Behavior*, IRWIN, Burr Ridge, Boston, Sydney.
- Kromen E. [1982], *Qualitätsskreise – eine Antwort auf Organisations-vesdrossenheit*, „Zeitschrift Führung + Organisation”, VII nr 5-6.
- Kryk B. [1996], *Kaizen – metoda ciągłego ulepszania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.
- Kwiatkowska-Wasik B. [1985], *Kola jakości – sposób na uaktywnienie załogi*, PTE, Warszawa.
- Matczewski A. [1995], *Zarządzanie produkcją [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa.
- Petersen D., Hillkirk J. [1993], *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90.*, WNT, Warszawa.
- Potocki A. [1992], *Wybrane metody humanizacji pracy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Sato K. [1995], *Wprowadzenie do ruchu 5-S*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Schonberger R.J., Knod Jr. E.M. [1988], *Operations Management. Serving the Customer*, BPI/IRWIN, Homewood, Illinois.
- Wickens P. [1995], *Getting the Most out of your People*, „People Management”, March 9.
- Wyrwicka M.K. [1996], *Jakość – podstawa współczesnego rozwoju*, „Logistyka”, nr 4.
- Zeyer U. [1995], *Zeitaspekte der Implementierung aktueller Managementkonzepte*, „Zeitschrift Führung + Organisation”, nr 5.

Methods of Team Quality Management

In the paper three methods of quality management are presented: Kaizen method, quality circles method and D. Petersen's method. The first two methods were developed in Japan, the third one at the Ford Concern, USA. Their common feature is the team work in the process of solving problems and implementing improvements. The discussion of the methods covers the stages of the procedure as well as the rules and principles applied.

biblioteka
główna UEK