

**Borycka, Bożena / Łagowski, Edmund**

---

**Znaczenie kultury organizacji w TQM**

---

Rocznik Żyrardowski 8, 275-290

---

2010

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bożena Borycka  
Edmund Łagowski

„TQM jest zbiorowym i wszechstronnym wysiłkiem zorganizowanym na doskonalenie organizacji we wszystkich jej aspektach”.

# Znaczenie kultury organizacji w TQM

## Wprowadzenie

Współczesne organizacje ciągle szukają sposobów osiągnięcia doskonałych rezultatów ekonomicznych, zaspokojenia w pełni potrzeb klientów i osiągnięcia pełnej motywacji pracowników. Drogą do uzyskania tego celu może być znana od ponad 30 lat filozofia *kompleksowego zarządzania jakością TQM*, którą z jednej strony można uznać za filozofię zarządzania, a z drugiej, ze względu na silne zaakcentowanie wzorca wyznawanych wartości, również za zbiorową kulturę organizacyjną. Kultura ta przejawia się w istnieniu u kierowników i całej załogi zespołu cech mentalnych (poglądy, wiedza, umiejętności) oraz behawioralnych (postępowanie, decyzje i kompetencje).

Celem niniejszego opracowania jest analiza istoty i znaczenia kultury organizacji w filozofii Kompleksowego Zarządzania Jakością.

## 1. Istota pojęcia kultura organizacyjna

W literaturze przedmiotu spotkać można szereg definicji kultury organizacyjnej, zwanej też kulturą przedsiębiorstwa. Schein [Mc Kenna, Beech, 1999], definiuje kulturę organizacyjną jako wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w procesie uczenia się, jak radzić sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Jeżeli wzorzec ten dobrze działa, zostaje uznany za obowiązujący i dlatego też nowi członkowie przyswajają go sobie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.

Kultura jest głęboko zakorzeniona w organizacji, to pewien jej styl, atmosfera, charakter, specyfika działania [Ożarek, 2001]. Może być ona uzewnętrzniona w systemie norm i wartości, w procesach pracy, sposo-

bach komunikowania się i praktykach zarządzania. Upraszczając, można napisać, że jest to zespół przyjętych zwyczajowo norm postępowania, tradycji, wzajemnego odnoszenia się pracowników do siebie. W tabeli 1 zaprezentowano kilka przykładowych formuł.

Sukces organizacji zależy od sprawnego współdziałania wszystkich elementów systemu w organizacji: struktury organizacyjnej wraz z rozdziałem odpowiedzialności, posiadanych technologii, zasobów materialnych i posiadanego personelu wraz z jego niepowtarzalną wiedzą. To wszystko jest spójne, albo nie, sprawną współpracą i tworzy środowisko pracy na które w organizacji składają się takie czynniki, jak: obyczaje panujące w przedsiębiorstwie (tzw. kultura przedsiębiorstwa), stosunki pomiędzy współpracownikami, stosunki pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi oraz czynniki fizyczne, takie jak: ciepło, czystość otoczenia, warunki fizykochemiczne stanowiska pracy itp.

Tabela 1. Pojęcie kultury organizacji

Autor	Definicja kultury organizacyjnej
Skrzypek, [2002]	Całokształt norm, wartości i sposobów myślenia, które wpływają na postępowanie wszystkich pracowników organizacji.
Davies [1985]	Wzorzec wyznawanych przekonań i wartości, nadający pracownikom sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w ich przedsiębiorstwie.
Keller [1982]	System wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnienie tego zespołu od innych.
Kłos [1998]	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stosunki międzyludzkie i sposób komunikowania się w organizacji,</li> <li>▪ kryteria awansowania i naboru nowych pracowników,</li> <li>▪ sposób prowadzenia rozmów z klientami,</li> <li>▪ układ formalny i sposób tworzenia struktury organizacyjnej,</li> <li>▪ stan zabudowań organizacji i wystrój stanowisk pracy</li> </ul>
Bank [Chabiera, Doroszewicz, Zwierzchowska, 2000]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określony sposób rozwiązywania problemów,</li> <li>• normy pracy zespołowej,</li> <li>• główne wartości i cele firmy,</li> <li>• filozofia kształtująca politykę firmy w stosunku do własnych pracowników i klientów,</li> <li>• reguły występujące w przedsiębiorstwie, mające na celu doskonalenie firmy,</li> <li>• atmosfera panująca w firmie.</li> </ul>
Schein [McKenna, Beech, 1999]	Wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w procesie uczenia się, jak radzić sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji.

## 2. Funkcje i elementy kultury przedsiębiorstwa

Kultura przedsiębiorstwa pełni wiele ważnych funkcji, takich jak [Niedzwiedź, Pacześny, Łęgowski, [www.niedzwiedz.org](http://www.niedzwiedz.org)]:

– integracyjna – jest „klejem” utrzymującym ludzi poprzez:

- wspólny język i pojęcia;
- określenie granic grupy;
- wyznaczenie zasad i kryteriów stratyfikacji społecznej;
- zaspokajanie potrzeb emocjonalnych;
- percepcyjna – zawiera wzory organizacyjnych zachowań, tworząc charakterystyczny sposób postrzegania przez grupę jej organizacyjnego środowiska.
- adaptacyjna – polega na uzgodnieniu w danym środowisku:
  - istoty misji i strategii organizacyjnej;
  - rodzaju celów organizacyjnych;
  - środków służących realizacji celów, takich jak: struktura organizacyjna, podział pracy, system nagród, sposób sprawowania władzy itp.;
  - kryteriów oceny wyników oraz sposobów korygowania celów i działań organizacyjnych.

Kultura organizacji przejawia się:

- w symbolach lingwistycznych, takich jak m.in.: hasła, zawołania, przydomki oraz fizycznych, takich jak sposób ubierania się, tatuaże, fryzury, wielkość gabinetu (pokazuje kto jest ważny) itp.;
- w sposobie komunikowania, jak np. skróty, charakterystyczne określenia, język ułatwiający szybką komunikację, np. grypsera;
- w rytuałach, np. sposób przyjmowanie nowych pracowników, awanse, kary, odśpiewanie hymnu firmowego przed rozpoczęciem pracy, sposób przechodzenie na emeryturę, narady i zebrania, a w nich rozmieszczenie uczestników, kolejność wypowiedzi, forma wypowiedzi itp.;
- w pielęgnowanych mitach: np. opowieści na temat firmy, anegdoty na temat pracowników, Podkreślanie, co jest akceptowane i uprawnione, oraz to, co nie jest tolerowane, utwierdzanie w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych;
- w tematach „tabu”, np. nie wypada mówić o chęci awansu, wzbogacenia się albo przyznawać się do własnych słabości.

Kultura danej organizacji zatem to składowa wielu czynników, między innymi: wartości, zasady, normy postępowania, akceptowane sposoby zachowania i zasady moralne.

### 3. Kultura organizacyjna w TQM

TQM to pewna kultura organizacyjna, rozumiana jako dążenie do osiągnięcia satysfakcji konsumenta poprzez wytwarzanie wyrobów czy

usług na poziomie oczekiwanym przez nabywców z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi i technik zarządzania. TQM można też określić jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Filozofia TQM (Total Quality Management) stanowi doskonały przykład dostrzeżenia czynnika ludzkiego, funkcjonującego w aspekcie realizacji procesów, jako najistotniejszego. Według M. Bugdola [Bugdol, 2007] to etos pracy charakterystyczny dla dalekowschodnich kultur, opartych na konfucjanizmie był podstawowym czynnikiem tworzącym TQM.

TQM wymaga pewnej zmiany w kulturze danej organizacji, po to, by nie było akceptacji dla pojawiających się czasem defektów oraz nieproduktywności i strat. W tym miejscu niezwykle istotna jest rola kierownictwa, które (zgodnie z zasadami TQM) powinno pracować nad zmianą kultury organizacji swoim własnym przykładem oraz przywództwem.

Wprowadzanie TQM oznacza zatem zmianę dotychczasowej kultury organizacyjnej, bowiem zmianie ulegają prawidłowości organizacyjne, zachowania i wartości, którym przedsiębiorstwo przyporządkowuje swoje działania, a także filozofia wpływająca na zachowanie pracownika, zmienia się klimat organizacyjny i zmieniają się reguły gry [Skrzypek 2002].

Dla kultury przedsiębiorstwa w TQM mają znaczenie następujące elementy:

- stosunki międzyludzkie;
- sposób komunikowania się w organizacji;
- elementy motywacji w kulturze przedsiębiorstwa;
- wygląd stanowisk pracy;
- sposób prowadzenia rozmów.

Warto przybliżyć, co się kryje pod tymi formułami.

## **1. Stosunki międzyludzkie**

„Dobra komunikacja” między przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami w organizacji wynika według Mellibrudy [Palka, 2006] z następujących cech:

- empatii – czyli umiejętności wcielania się w sytuację innych osób – rozumienie ich;
- życzliwości – wynikającej z szacunku dla innych osób i akceptacji ich zachowań;
- autentyczności – czyli bycia sobą, nieukrywanie się pod „maską”;
- konkretności – jasności i precyzyjności wypowiedzi;
- otwartości – czyli dawania innym możliwości poznania swoich odczuć i myśli.

Ponieważ w pracy spędza się jedną trzecią naszego czasu, więc przedsiębiorstwo staje się niejako częścią tego życia. Jakość stosunków międzyludzkich w organizacji staje się elementem „jakości życia”.

Pojęcie to po raz pierwszy wprowadził Campbell [1976], który uważał, że wskaźniki dotyczące warunków życia nie mogą zastąpić wskaźników dotyczących zadowolenia z życia. Podobnych przemyśleń dokonał Kolman [2000], podaje on między innymi ogólny podział sfer, w których proponuje rozpatrywać jakość życia, wyróżniając sfery życia: rodzinnego, psychicznego, funkcjonalnego, somatycznego, środowiskowego i siedliskowego. W każdej z tych sfer wymienia przeciwstawne sobie czynniki charakteryzujące te sfery, przy czym dla sfery środowiska pracy określił plusy i minusy.

Tabela 2. Czynniki charakteryzujące środowisko pracy

Pozytywne	Negatywne
▪ pracownik mający dobre stosunki z innymi	▪ pracownik skłócony z otoczeniem
▪ pracownik współpracujący aktywnie z przełożonymi i podwładnymi	▪ brak aktywnej współpracy
▪ człowiek o dużej uczynności	▪ człowiek nieuczynny

## 2. Sposób komunikowania się w organizacji

Właściwa komunikacja między ludźmi jest podstawowym czynnikiem bieżącego rozwiązywania problemów. Zauważył to już Deming [Karaszewski, 2001], który zawarł wskazówkę: usuwaj bariery pomiędzy pionami i działami w jednym z czternastu punktów swej filozofii dobrej organizacji.

Sposób komunikacji i kultura przedsiębiorstwa wpływa bezpośrednio na styl zarządzania w organizacji. Istnieją dwie krańcowe możliwości [Rzeszutek, 1998]:

- **system zarządzania nakazowego.** Dyrektor wyznacza pracownikom zadania i żąda postępowania ściśle wg wskazówek. Brak miejsca na jakąkolwiek inicjatywę. Każdy staje się bezwolnym automatem, który wykonuje tylko tyle, ile ma zadane. Wszystkim steruje dyrektor, ale po krótkim czasie zaczyna nie obejmować drobiazgów, a potem całości, bo pracownicy, traktowani podmiotowo, równie podmiotowo angażują się w realizację zadań.
- **dyrektor daje kierownikom „wolną rękę”.** Każdy dział czy też formalna lub nieformalna grupa staje się twierdzą starającą się zdominować inne. Wszelkie próby uzgodnień to jałowe udowadnianie swojego

zaangażowania. Dyrektor po krótkim czasie nie może realizować polityki zarządzania, bo on i pracownicy mają różne cele.

Każdy menedżer, zależnie od osobowości i uwarunkowań, posługuje się jednym z przedstawionych na schemacie stylów zarządzania (rys. 1). Praktyka życiowa pokazuje, że zdecydowana większość pracowników i pracodawców mieści się w stylu „5.5”, tzn. zarządzanie typu „w środku drogi”. Doskonalenie zarządzania organizacją to dążenie do zarządzania według modelu „9.9”

Prezentację różnych stylów, w zależności od osobowości, przedstawia rysunek 1.

Starania o ludzi	9	<b>1.9 Zarządzanie typu „klub wypoczynkowy”</b> <i>Duża troska o dobrą atmosferę i właściwe tempo pracy</i>						<b>9.9 Zarządzanie zespołowe</b> <i>Duże starania o wyniki pracy, jak i o potrzeby pracowników</i>		
	8									
	7									
	6				<b>5.5 Zarządzanie typu „w środku drogi”</b> <i>Umiarkowane zainteresowanie realizowanymi zadaniami i potrzebami pracowników</i>					
	5									
	4									
	3	<b>1.1 Zarządzanie wyniszczające</b> <i>Minimum zaangażowania w wyniki firmy i potrzeby pracowników</i>						<b>9.1 Zarządzanie zadaniowe</b> <i>Maksymalna troska o wykonywane zadania, ale brak zainteresowania potrzebami ludzi</i>		
	2									
	1									
	p-pty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Starania o zadania									

Rys. 1. Siatka menedżerska [Rzeszutek, 1998]

### 3. Elementy motywacji w kulturze przedsiębiorstwa



Rys. 2. Piramida potrzeb Abrahama Masłowa [Pawlak, 1995],

Historia rozwoju cywilizacji to historia rozwoju potrzeb człowieka. Według amerykańskiego psychologa Masłowa [Pawlak, 1995] motywacja człowieka jest zdeterminowana przez następujące potrzeby (piramida M):

- potrzeby fizjologiczne – najbardziej podstawowe potrzeby człowieka związane z jego biologicznym istnieniem, np. głód, pragnienie, potrzeby fizjologiczne,
- potrzeby bezpieczeństwa – to możliwość zamieszkania, dobrane do warunków atmosferycznych ubranie, zdrowie,
- potrzeby społeczne – miłość, przynależność do grupy społecznej, zgoda w rodzinie, przyjaźń, dobre stosunki międzyludzkie,
- poczucie własnej wartości – kompetencja zawodowa i osobista, świadomość poważania przez innych, prestiż,
- samorealizacja – dążność do własnego rozwoju, kreatywność w pracy, dążenie do wykorzystania swoich umiejętności.

Dwie pierwsze potrzeby to potrzeby klasyfikowane do motywacji zewnętrznej. Praca zarobkowa to typowa motywacja. Jest ona środkiem prowadzącym do celu, takiego jak: zdobycie pieniędzy na zapewnienie sobie zdrowia i bezpieczeństwa – jednak, gdy jest ona jedyną motywacją do wykonania zadania, to niepodtrzymywana słabnie.

Motywacja wewnętrzna powodowana jest przez trzy ostatnie potrzeby. Powodują one, że praca jest wykonana z przyjemnością. Zapewniają one poczucie własnej wartości oraz samorealizację, ale każdy z nas jest



inny, więc każdy szef przydzielający zadania musi „rozpoznać” osobowość pracownika i przydzielać pracę uwzględniającą specyficzne zdolności, posiadaną wiedzę – jako elementy podnoszące jego wartość.

Uzupełnieniem teorii Masłowa jest teoria „X i Y” D.Mc. Gregora [Chojecki 1998, Pawlak 1995].

Według modelu „X” menedżerowie sądzą, że:

- podwładni unikają pracy;
- brak im ambicji, do pracy należy ich przymuszać;
- unikają odpowiedzialności;
- najbardziej cenią sobie bezpieczeństwo swojego bytu.

Stąd wniosek, że należy zarządzać arbitralnie i mieć ścisły nadzór nad pracownikami.

Według modelu „Y” menedżerowie sądzą, że:

- pracownicy lubią i chcą pracować;
- chętnie przyjmują odpowiedzialność;
- są zdolni do samodzielnego sterowania zadaniem, które im przydzielono;
- posiadają zdolność podejmowania decyzji.

Uwzględniając wyżej pokazaną piramidę Masłowa:

- elementy samozachowawcze to: zaspokojenie głodu, potrzeba snu, potrzeba odpoczynku – reakcją na ich brak jest strach;
- elementy egoistyczne to potrzeba przynależności, potrzeba zaufania, potrzeba niezależności – reakcją na ich brak jest nadzieja;
- elementy afirmacji to potrzeba osiągnięcia stanowiska, zdobycia zaufania – reakcją na osiągnięcie jest duma.

W każdym poziomie problemów należy stosować różne bodźce:

- strach należy niwelować przez analizę problemu; „co” winne, zamiast „kto” winien;
- nadzieję należy rozwijać przez pozytywny przykład, pochwałę, podniesienie kwalifikacji;
- dumę utrzymywać przez przyjaźń współpracowników, uznanie kierownictwa, satysfakcję z pracy.

Stąd wniosek, że w rozwiązaniach praktycznych w TQM należy dążyć do decentralizacji w zarządzaniu, zwiększenia samodzielności pracowników oraz oceny osiągnięć.

Od menedżera zależy, którą teorią przyjmie i wg niej będzie zarządzał pracownikami. Dla dobrego wykonania przydzielonej w organizacji pracy jest niezbędna pełna motywacja, zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna.

Warto odnotować wypowiedź w tym zakresie japońskiego managera Kazuchika Sato [1995, 4], który będąc w Polsce powiedział:

„Firma japońska nie jest firmą z innego świata. Robi ona to samo, co firmy zachodnie. Różnica polega na tym, że kierownictwo wierzy w teorię Y McGregora, a także wierzy w to, że źródłem dobrego zarządzania nie są pieniądze, maszyny lub sprzęt, lecz raczej ludzie. Kierownictwo powinno sobie zdawać sprawę, że szeregowi pracownicy na poziomie podstawowym, takim jak hala fabryczna czy sklep detaliczny znają business najlepiej”.

W tej wypowiedzi dostrzec można znaczenie humanistycznego podejścia w kulturze przedsiębiorstwa, będącego częścią TQM.

Postawy, takie jak: uczciwość w stosunkach między ludźmi, poszanowanie własności, poszanowanie innych współpracowników, tolerancji dla niedoskonałości zawsze prowadzą do poprawy organizacji pracy i zwiększenia efektywności procesów. Są także ważnym elementem motywacji wewnętrznej.

Na przykład w przypadku organizacji o wysokiej kulturze, miłej atmosferze pracy, pomimo niekorzystnego działania czynnika fizycznego, o ile nie zagraża on bezpośrednio życiu lub zdrowiu, można liczyć na wykonanie pracy. Przykładem może być obserwowana w praktyce sytuacja, gdy podczas chłodu na hali produkcyjnej kontroler wydziałowy był w stanie mierzyć zgrabiałymi rękami 100 szt. wałków, mając świadomość, że jest to sytuacja wyjątkowa. Gdyby natomiast stosunki międzyludzkie w tej organizacji szwankowały, to każdy argument byłby dobry, aby tej pracy nie wykonać. Niewątpliwie obowiązkiem pracodawcy jest zapewnić warunki pracy zgodne z wymaganiami przepisów bezpieczeństwa pracy, ale trzeba zdawać sobie sprawę, że życie niesie najrozmaitsze niespodzianki i zawsze korzystnie jest mieć po tzw. „swojej stronie” pracowników zaangażowanych emocjonalnie w proces wytwórczy.

Warto też podkreślić, iż poczucie sukcesu jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy.

#### **4. Praca zespołowa**

Gdy problem, który musimy rozwiązać jest problemem złożonym, przy rozwiązaniu którego wymagana jest praca wielu specjalistów, to pierwszą czynnością po określeniu celu (zadania) jest zbudowanie zespołu, który zajmie się jego rozwiązaniem [PCBC, 1995].

Osoba odpowiedzialna za rozwiązanie problemu dobiera sobie pracowników, którzy będą posiadali wiedzę, umiejętności i charakter niezbędny do skutecznej pracy w zespole, a następnie uzgadnia wspólnie z nimi ogólne zasady współpracy апробowane przez wszystkich, a mianowicie:

- czy decyzje mają być podejmowane jednoosobowo czy większością;
- sposób porozumiewania się;
- rolę każdego z uczestników zespołu, wykorzystując jego wiedzę, zdolności i umiejętności.

Uniknie się w ten sposób niepotrzebnych i szkodliwych dla twórczej pracy urazów i konfliktów.

Podczas pracy zespołu warto pamiętać o elementarnych zaleceniach twórczej pracy, do których należy wprowadzenie atmosfery przyjemnej pracy, bowiem dobrze wykonana praca to praca wykonana z przyjemnością. Dla realizacji tego zamierzenia należy:

- uznać potrzebę słuchania i twórczego korzystania z informacji zwrotnej i zadbać, aby każdy brał żywy udział – osoby pasywne, wprowadzając destrukcję, niszczą zapał osób aktywnych;
- uznać niepowtarzalny punkt widzenia każdego z uczestników zespołu, ale nie dopuszczać do gadulstwa (wypowiedzi powinny być krótkie – nie dłuższe niż palenie się zapalki);
- pozwolić na dopytywanie się, aż znikną wątpliwości;
- utrzymać właściwe tempo pracy zespołu. **Największym wrogiem każdego działania naprawczego jest czas – którego zawsze brakuje;**
- przestrzegać porządku wokół siebie.

Działanie naprawcze, a w konsekwencji istnienie zespołu ma określony czas trwania. Przed jego „zwinięciem” lider zespołu powinien:

- porównać wyniki z celami początkowymi lub oczekiwaniami klienta – wewnętrznego lub zewnętrznego;
- ustalić, kto jest odpowiedzialny za obserwację i nadzór nad realizacją zaleceń zespołu;
- stworzyć dokumentację, powiadomić o zmianach wszystkie zainteresowane osoby i przeszkolić tych, którzy powinni być przeszkoleni;
- podziękować członkom zespołu za ich wysiłki (co jest bardzo ważne w każdej kulturze!).

## 5. Wygląd stanowisk pracy

Schludność jest jednym z 5S – czyli 5 poniższych zasad prowadzenia gospodarstwa w kulturze japońskiej [Sato 1995, 3]:

1. Seiri (selekcja) – Posortowanie rzeczy na potrzebne i niepotrzebne. Usunięcie rzeczy niepotrzebnych.
2. Seiton (systematyka) – Właściwe ułożenie wszystkich rzeczy potrzebnych do szybkiego użytku.

3. Seiso (sprzątanie) – Wykorzenienie wszelkiego pyłu i brudu ze stanowiska pracy.
4. Seiketu (schludność) – Utrzymanie schludnych i czystych warunków pracy.
5. Shitsuke (samodyscyplina) – Przestrzeganie regulaminów, grzeczne zachowanie się, punktualność itp.

Sprawa zagadnień samodyscypliny, estetyki, schludności, koleżeństwa itp. cech jest równie ważną, jak dotrzymywanie wymagań jakościowych wyrobu. Można przypuszczać, że robotnik, który spożywa śniadanie w brudnej hali, produkcyjnej prawdopodobnie nie wykona starannie swojej pracy, bo „bylejakość” ma na co dzień wokół siebie.

Na potwierdzenie znaczenia tego czynnika warto przywołać dość obszerny fragment książki A. Blikle [2007] pokazujący historię drogi do TQM POLMO-ŁOMIANKI, której początkiem było właśnie sprzątanie:

*„Pod Warszawą, w gminie Łomianki ma swoją siedzibę dość duża firma POLMO ŁOMIANKI S.A. – kilka dużych hal na obszarze kilku hektarów powierzchni. W PRL była dostawcą drobnego sprzętu elektromechanicznego dla polskiego przemysłu samochodowego. Na początku dekady lat 90. amerykańscy eksperci, którzy przyjechali do Polski, aby pomóc nam w transformacji tego przemysłu, ocenili firmę jako przeznaczoną do stopniowej likwidacji. Zakład był mało nowoczesny, maszyny i budynki w opłakanym stanie, załoga słabo wykształcona. Około 500 pracowników miało stracić pracę.*

*Na szczęście dla firmy w Warszawie powstała – za pieniądze rządu japońskiego – placówka (Polskie Centrum Produktywności), która miała promować kompleksowe zarządzanie jakością i produktywnością. Szef tej placówki, a kolega prezesa POLMO, zadzwonił do tego ostatniego i zaproponował mu przysłanie japońskiego trenera, z którym nie za bardzo wiedział co zrobić. Weź go – powiedział – na jakiś czas – ja za niego płacę. Następnego dnia pojawił się Japończyk z tłumaczem i po krótkiej wizycie w dyrekcji zniknął na terenie zakładu.*

*Przez kilka tygodni nie odzywał się, a dyrekcja trochę o nim zapomniała. Z pewnym zaskoczeniem przyjęto więc jego wizytę, gdy pojawił się ponownie na czele grupy pracownic z wydziału pakowania i wysyłki produktów gotowych. Trzeba wiedzieć, że był to wydział najprymitywniejszy z całego zakładu, gdzie poziom wykształcenia pracowników nie przekraczał szkoły podstawowej. Cała praca była wykonywana ręcznie. Zapraszamy pana prezesa do nas, chciałybyśmy panu coś pokazać – powiedziały panie.*

*Po przybyciu na miejsce prezes w pierwszym rzędzie stwierdził, że w pakowni panuje niezwykła czystość i porządek. Nawet okna były umyte,*

a w oknach firanki i kwiatki. Kto wam pozwolił wydawać pieniądze na firanki i kwiaty – zapytał się prezes. Przecież wiecie, że budżet mamy napięty do granic możliwości. Firanki uszyliśmy same, a kwiaty przyniosłyśmy własne z domu – odpowiedziały panie.

To był prawdziwy szok. O niczym takim nikt wcześniej w zakładzie nie słyszał. Okazało się też, że nieergonomiczne, używane do tej pory stoły, krzesła i półki „podrasowano” tak (jedne podniesiono, inne obniżono, jeszcze inne uzupełniono o nowe poziomy), że stały się znacznie wygodniejsze, co z kolei zmniejszyło dokuczliwość pracy i w konsekwencji podniosło jej wydajność. Zredukowano też liczbę dotychczas stosowanych opakowań z kilkudziesięciu do kilkunastu. To pozwoliło na zmniejszenie kosztów i uzyskanie wolnego miejsca w magazynie.

Nie wiedziałem, że jest pan takim ekspertem od organizacji pracy pakowni – rzekł prezes do Japończyka. Ależ panie prezesie – odparł Japończyk – ja o tym nie mam zielonego pojęcia. To wszystko wymyśliły pana pracownice. Ja je tylko namówiłem, żeby zastanowiły się, co im w pracy najbardziej dolega i żeby wykorzystały tę wiedzę, którą mają.

Prosto z pakowni prezes zabrał japońskiego gościa do gabinetu, posadził na fotelu i powiedział: Chciałbym, aby cały zakład wyglądał tak jak pakownia. Co Pan mi radzi zrobić? Ja bym tu zastosował nasze japońskie hasło – najpierw posprzątaj.

Rozpoczęło się więc wielkie sprzątanie. Najpierw wywieziono kilkadziesiąt ciężarówek złomu i gruzu zalegającego na placu, co pozwoliło na urządzenie, tam gdzie dotychczas zalegał, boiska do siatkówki dla załogi. To był dla pracowników pierwszy pozytywny impuls – pierwszy sukces. Więc może jednak uda się uratować zakład – mówili. Potem wzięto się za drogi, place, hale, maszyny, program rozwoju zakładu, poszukiwanie nowych produktów i rynków”.

„Gdy zwiedzałem ten zakład w drugiej połowie lat 90.” – opisuje prof. Blikle – „była to już dobrze prosperująca spółka pracownicza, gdzie nikt nie myślał o likwidacji przedsiębiorstwa. Zakład specjalizował się w metalurgii proszków żelaza – nowoczesnej technologii wytwarzania drobnych metalowych elementów o kształtach trudnych do uzyskania zarówno metodą odlewania, jak i frezowania. Był też poważnym dostawcą zakrętek do słoików z kawą dla koncernu Nestlé. Z podziwem oglądałem hale produkcyjne, gdzie dawne cementowe podłogi, gęsto poplamione olejem (pokazano mi jeszcze jedną taką halę), zastąpiono chemoutwardzalną powierzchnią, gdzie obok każdej maszyny wisiła zmiotka i stał pojemnik na śmieci, a wśród maszyn rozstawiono półki z zielenią. Dawne okna z małymi, zasmarowanymi szybkami zastąpiono dużymi, nowoczesnymi, a szatnie

*i łazienki dla pracowników przypominały pomieszczenia eleganckiego klubu sportowego. No a w gabinecie prezesa wisiały dyplomy stwierdzające osiągnięcie różnych standardów jakości. W 1999 roku POLMO ŁOMIANKI S.A. została laureatem Polskiej Nagrody Jakości, zaś jej prezes w 2000 roku został laureatem indywidualnej Polskiej Nagrody Jakości w kategorii praktyka”.*

Warto na koniec tej historii dodać, że dziś inż. Tadeusz Glazer – wówczas dyr. techniczny POLMO-ŁOMIANKI – jest dyrektorem Zakładu Certyfikacji PCBC.

## 6. Sposób prowadzenia rozmów

Wyżej opisane zagadnienia dotyczą problemów organizacyjnych na poziomie firmy. Natomiast inaczej to wygląda na poziomie pracownika jako człowieka [PCBC, 1995].

Odnoszenie się pracowników do siebie oraz relacje przełożony-podwładny mają olbrzymie znaczenie dla prawidłowej komunikacji. Innym ważnym składnikiem prowadzenia rozmowy jest tzw. aktywne słuchanie – ma ono znaczenie w przypadku dłuższej wypowiedzi lub szczególnie ważne jest dokładne zrozumienie sensu pytania. Bardzo często w dyskusjach rozmówcy mają tak silną potrzebę przekazania swoich problemów i punktu widzenia, że w ogóle nie koncentrują się na tym, co mówi poprzednik. Nie wiedząc, co on powiedział, nie mogą się do tej wypowiedzi ustosunkować, ponieważ są przy tej wypowiedzi obecni tylko ciałem, ale myślami już w swojej przyszłej wypowiedzi.

## Podsumowanie

Jednym z elementów specyficznej kultury organizacyjnej TQM w przedsiębiorstwie jest troska o zaspokojenie potrzeb nie tylko klienta zewnętrznego, ale i klienta wewnętrznego, czyli pracownika firmy biorącego udział w łańcuchu tworzenia wartości. Zwracając uwagę na ważność dostrzegania potrzeb klienta wewnętrznego i poprawność przebiegu łańcucha tworzenia wartości dodanej na każdym stanowisku pracy, w TQM panuje przekonanie, że dostarczanie najlepszych usług klientom wewnętrznym jest podstawą dostarczania usług na takim samym poziomie klientom zewnętrznym. Stąd też w tej filozofii zarządzania określenie „klient wewnętrzny” podkreśla ważność każdego pracownika w przedsiębiorstwie. Klient i zaspokojenie jego potrzeb znajdują się bowiem w centrum zainteresowania każdej firmy działającej na konkurencyjnym rynku. Uznanie pracowni-

ków firmy za klientów, tak samo ważnych jak tradycyjny klient zewnętrzny, oznacza wzrost współdziałania pracowników w zarządzaniu firmą i podkreślenie wkładu każdego stanowiska pracy w tworzenie wartości dodanej w przedsiębiorstwie.

Budowanie kultury jakości polega na rozwijaniu przedsiębiorczych ludzi, którzy sami dadzą sobie radę z zarządzaniem. Obecność kultury TQM w firmie wyraża się świadomością każdego pracownika – klienta wewnętrznego, jego miejsca i roli w organizacji, współpracą, uczciwością, świadomością przynależności do grupy oraz wspólnym zespołem wartości, w którym zasadniczą rolę odgrywa klient i sukces firmy.

Wspólne normy, wartości i poglądy członków danego przedsiębiorstwa mogą podnieść lub obniżyć indywidualną efektywność. Pracownik, którego osobowość „nie zgadza się” z kulturą organizacyjną będzie mniej wydajny niż osoba, która ma zbliżone cele do organizacji, w której pracuje. Przykładem może być człowiek twórczy, indywidualista, pracujący w konserwatywnym urzędzie, który nie będzie miał motywacji do pracy, podobnej jak pracownicy, którym odpowiada taka kultura pracy.

Zmiana kultury przedsiębiorstwa jest bardzo trudna, gdyż zakład jest miejscem pracy, gdzie spotykają się różne normy, symbole, systemy wartości. Każdy pracownik wnosi z sobą bagaż dotychczasowych doświadczeń. Tymczasem przedsiębiorstwo jest organizacją o pewnym ładzie organizacyjnym i poziomie integracji.

Mimo trudności zmiana kultury organizacyjnej jest niezbędnym elementem procesu TQM, decydującym o sukcesie firmy.

## Literatura

1. Blikle A., Doktryna jakości (fragmenty książki in statu nascendi w domenie publicznej), 3 maja 2007.
2. Bugdol M., Etyczne problemy zarządzania jakością, *Problemy Jakości* 2007, 2, 10–12.
3. Campbell A., Subjective measures of well-being, *American Psychologist*, 1976, nr 2 (za E. Skrzypek, Ekonomiczne aspekty jakości życia, *Problemy Jakości* 2001, 1, 8–14).
4. Chabiera J., Doroszewicz S., Zbierchowska A.: *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*, Warszawa 2000.
5. Chojecki H., Element ludzki w strategii zarządzania, *Problemy Jakości* 1998, 11. 27–32.
6. Davies S.M., *Managing Corporate Culture*, Harper & Row Publishers, New York 1985.

7. Karaszewski R., TQM teoria i praktyka, Dom Organizatora, Toruń 2001.
8. Keller E., Management in fremden Kulturen, Bern-Stuttgart, 1982.
9. Kłos Z., Zarządzanie przez jakość a kultura przedsiębiorstwa, Problemy Jakości 1998, 4, 16–19.
10. Kolman R., Jakość życia załogi jako czynnik wpływający na efektywność działań przedsiębiorstwa. Materiał Konferencji „Przedsiębiorstwo na progu nowego stulecia – ISO, TQM, reengiengineering”. Poznań-Kierz 2000.
11. Materiał szkoleniowy PCBC, Praktyczny kurs zarządzania jakością, wyd. 2PCBC/DGQ, Warszawa 1995.
12. McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, Wydawnictwo Felberg SJA 1999.
13. Mellibruda J., Ja – Ty – My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich, PPT, Warszawa 1980.
14. Niedźwiedz J., Pacześny M., Łęgowski J., Kultura organizacji. [www.niedzwiedz.org/pg/written/KulturaOrganizacji.ppt](http://www.niedzwiedz.org/pg/written/KulturaOrganizacji.ppt).
15. Ożarek G., Jakość wyrobów i usług jako zagadnienie etyczne: aspekty techniczne i ekonomiczne, Problemy Jakości, 2001, 11, 23–31.
16. Palka J., Jakościowe aspekty komunikowania się ludzi w organizacji, Problemy Jakości 2006, 4, 11–14.
17. Pawlak R., Podstawowe teorie motywacji pracowników oraz ich praktyczne zastosowanie, Problemy Jakości 1995, 3, 28–31.
18. Sato K., Wprowadzenie do ruchu 5-S, Problemy Jakości, 1995, 3, 33–41.
19. Sato K., Wprowadzenie do sterowania jakością, Problemy Jakości, 1995, 4, 29–39.
20. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2002.
21. Rzeszutek M., System jakości a zarządzanie zasobami ludzkimi, Problemy Jakości, 1998, 6, 7–14.

## **The importance of organisational culture in total quality management**

### **Summary**

The aim of the above article was to analyse the essence and meaning of organisational culture for Total Quality Management.



Modern organisations constantly look for new ways of increasing profits, fulfilling their customers' needs and motivating their employees. One way of achieving these aims may be with Total Quality Management, a philosophy that has been popular for over 30 years.

The available literature about TQM indicates that developing a quality culture promotes the spirit of enterprise among employees and encourages independence in performing their duties. The existence of a TQM culture in a given company means that every employee – an internal customer in the organisation – is aware of his or her place and role in the organisation, of the need for honesty, of the need for cooperation with other employees and of the importance of team spirit. Employees should also be able to appreciate the common system of values they have, according to which the focal point of the company is the customer and the success of the company.

Changing organisational culture is very difficult since a place of work is a place where for different norms, symbols and values meet. When becoming a team member in a new workplace every employee adds his or her own experience from previous work environments. This might lead to obstacles since every company is characterised by a certain organisational order and level of integration. However, changing organisational culture is an essential element of TQM which determines success of a company.