

Sebastian Graczkowski<sup>1</sup>

# Total Quality Management, Reengineering i Lean Management oraz ich rozwój wobec trendów globalizacyjnych

„Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą. Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła doskonałość i teraz musi tylko produkować – już po niej”

Henry Ford

Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa w warunkach złożonego, zmiennego i nieprzyjaznego, mocno konkurencyjnego otoczenia wymaga koncentracji uwagi zarządu przedsiębiorstwa na problematyce kształtowania warunków i mechanizmów tego rozwoju. Zarząd przedsiębiorstwa gros swojej energii intelektualnej oraz emocjonalnej powinien poświęcać formułowaniu oraz rozwiązywaniu najważniejszych problemów związanych z rozwojem i wzrostem organizacji poprzez stosowanie nowych metod zarządzania<sup>2</sup>.

Globalizacja rynków, konkurencja i rosące w szybkim tempie możliwości technologiczne stawiają przed firmami nowe wyzwania. Zmieniają się zhierarchizowane struktury organizacyjne, w których każdy pracownik miał do realizacji określone zadania. Pracownicy stają się coraz bardziej elastyczni, zdolni do wykonywania różnych zadań i funkcji. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej skłaniają do modyfikacji dotychczasowego, tradycyjnego postrzegania sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Reakcją firmy na zmiany zachodzące w jej otoczeniu jest wykorzystywanie nowych rozwiązań w zarządzaniu, takich jak: Total Quality Management (TQM), Reengineering, czy Lean Management<sup>3</sup>.

Wszystkie wymienione w tabeli 1 koncepcje zarządzania zazębiają się ze sobą. Poszczególne cechy TQM, Reengineering'u i Lean Management'u są do siebie zbliżone. Po przeprowadzonej

Tab. 1. Zestawienie koncepcji zarządzania – wybrane koncepcje cząstkowe.

Total Quality Management	Reengineering	Lean Management
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa,</li> <li>2. Proces doskonalenia jakości,</li> <li>3. Komunikacja wewnętrzna,</li> <li>4. Kształcenie i szkolenie,</li> <li>5. Współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych,</li> <li>6. System Jakości ISO 9000 i inne systemy,</li> <li>7. Techniki doskonalenia jakości (w tym analiza kosztów).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upraszczanie procesów,</li> <li>2. Realizacja pracy w najbardziej odpowiednim miejscu (outsourcing),</li> <li>3. Zespoły procesowe,</li> <li>4. Ciągłe poszerzanie wykształcenia,</li> <li>5. Zmiana roli menedżera – z nadzorca na doradcę,</li> <li>6. Dyrektor – liderem,</li> <li>7. Nowoczesna technologia informatyczna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koncentracja na potrzebach klienta i odchudzona produkcja (Just in Time)</li> <li>2. Nieustanne doskonalenie jakości,</li> <li>3. Przyspieszenie wprowadzenia na rynek nowych produktów,</li> <li>4. Aktywny marketing – pozyskiwanie nowych i dbałość o stałych klientów,</li> <li>5. Zdolność do wzrostu i poszukiwania inwestora strategicznego,</li> <li>6. Powiązanie przedsiębiorstwa ze społeczeństwem</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne.

analizie tematu można stwierdzić, że koncepcją najszerzej opisującą procesy zarządcze jest Total Quality Management. Wynikać to może chociażby z faktu, iż koncepcja ta funkcjonuje najdłużej zarówno w sferze naukowej, jak i praktycznej. Stąd też podjąłem się porównania pozostałych koncepcji: Reengineering, Lean Management z TQM.

## TQM a Reengineering

Następujące cechy cząstkowe Reengineering'u są zbliżone do TQM:

- Upraszczanie procesów to nic innego, jak ciągły proces doskonalenia jakości – aby jakość była jak najwyższa, a w tym możliwość pojawienia się ujemnych przejawów jak najmniejsza, procesy muszą być upraszczane
- Realizacja pracy w najbardziej odpowiednim miejscu (outsourcing) to techniki doskonalenia jakości, jako przede wszystkim analiza kosztów – decyzje o wydzieleniu części prowadzonej działalności na zewnątrz w większości przypadków podyktowane są możliwością obniżenia kosztów

- Zespoły procesowe nawiązują w swojej funkcjonalności do kół jakości w TQM – powoływanie zespołów do rozwiązania jakiegoś zadania
- Ciągłe poszerzanie wykształcenia jest równie mocno eksponowane w TQM jako ciągły proces kształcenia i szkolenia – aby w TQM byli zaangażowani wszyscy zatrudnieni, muszą oni być przekonani o słuszności takiego działania, co odbywa się poprzez szereg szkoleń i spotkań z pracownikami
- Zmiana roli menedżera z zarządcy na doradcę oraz dyrektor - liderem nawiązują do zaangażowania najwyższego kierownictwa – aby wprowadzenie koncepcji było skuteczne naczelne kierownictwo musi być w pełni zaangażowane i musi „świecić przykładem” dla pracowników
- Nowoczesna technologia informatyczna służy między innymi do komunikacji wewnętrznej w firmie – to nic innego jak wykorzystywanie rozwiązań telekomunikacyjnych, łączy internetowych, poczty elektronicznej oraz budowa chociażby szeroko rozumianych portali intranetowych.

<sup>1</sup> Autor jest doktorantem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz audytorem wewnętrznym P.P.U.P. Poczta Polska (przyj. red.).

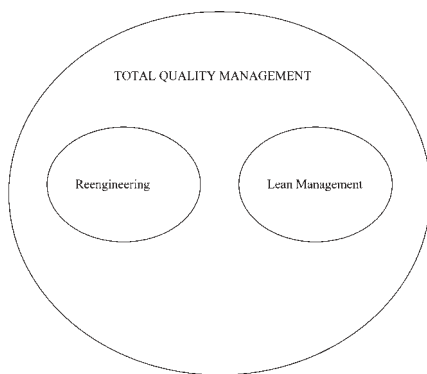
<sup>2</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Warszawa 2003, s.11.

<sup>3</sup> W. Błaszczuk (red.), Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, Warszawa 2005, s.265.

## TQM a Lean Management

Porównywalność cech Lean Management'u z TQM kształtuje się następująco:

- Koncentracja na potrzebach klienta i odchudzona produkcja, potrzeby klienta to nic innego jak podstawowa cecha jakości oraz Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM)
- Nieustanne doskonalenie jakości w Lean Management bezpośrednio nawiązuje do Procesu doskonalenia jakości TQM – w obydwu koncepcjach zarządzania proces doskonalenia jakości powinien być permanentny, to znaczy ciągły



Rys. 1. Zależność TQM, Reengineering'u oraz Lean Management'u.  
Źródło: opracowanie własne.

- Przyspieszenie wprowadzania na rynek nowych produktów; można to jedynie osiągnąć przy zaangażowaniu zarówno najwyższego kierownictwa oraz wszystkich zatrudnionych, jak również poprzez dobrą komunikację wewnętrzną
- Aktywny marketing – pozyskiwanie nowych klientów oraz dbałość o stałych, ponownie nawiązuje do korzeni TQM – „potrzeby klienta oraz cele przedsiębiorstwa są nierozłączne”
- Zdolność do wzrostu i pozyskiwania inwestora strategicznego można chociażby osiągnąć poprzez pozyskiwanie certyfikatów jakościowych – ISO 9000 i innych
- Powiązanie przedsiębiorstwa ze społeczeństwem to przede wszystkim nowa kultura organizacyjna, skierowana na zaspokajanie potrzeb klienta. TQM to rodzaj wszechstronnej działalności firmy nakierowanej na ciągłe doskonalenie organizacji.

Dokonując tej analizy można się również pokusić o zobrazowanie powiązań oraz zależności pomiędzy prezentowanymi koncepcjami zarządzania w następujący sposób (rysunek 1). Koncepcje Reengineering oraz Lean Management stanowią element Total Quality Management.

## Możliwości rozwojowe w kontekście trendów globalizacyjnych

### Total Quality Management (TQM).

Globalizacja rynków, wzrost oczekiwań klientów, rozszerzająca się konkurencja na wszystkich płaszczyznach relacji klient - dostawca to czynniki, które już obecnie, a w przyszłości jeszcze bardziej wymuszać będą ekspozycję jakości w strategii przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Gospodarka światowa wkroczyła w XXI wiek z pełną świadomością znaczenia wysokiej jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług jako jednego z wyznaczników zdolności do konkutowania gospodarek krajowych i poszczególnych przedsiębiorstw. Obecnie osiągnięcia w zakresie jakości uznaje się za jedną z miar poziomu cywilizacji materialnej krajów, a zapewnienie długookresowego bytu przedsiębiorstw niedoceniających znaczenia jakości za wręcz niemożliwe. Orientacja pro jakościowa wymuszona jest rosnącą konkurencją i jednocześnie coraz szerszym uwzględnieniem jakości w dokonywanych przez klientów wyborach oferowanych wyrobów i usług<sup>5</sup>.

Znaczenie TQM w dobie globalizacji będzie nadal rosła. Wynika to między innymi z takich czynników jak:

- klienci dokonując wyboru zakupu towaru lub usługi coraz bardziej będą zwracać uwagę na pozacenowe aspekty, takie jak na przykład jakość obsługi
- organizacje funkcjonujące w sektorze biznesowym dostarczając swoje usługi lub towary dla innych organizacji (podwykonawcy, duży rozwój outsourcing'u) muszą i będą musieli się dostosować do wymagań jakościowych odbiorców, na przykład wymóg posiadania certyfikatów ISO dla potencjalnych podwykonawców w branży motoryzacyjnej
- rozwój tak zwanej „globalnej wioski” – łatwość w wymianie informacji przede wszystkim za pośrednictwem sieci In-

ternet. Wpływa to w zasadniczy sposób na kontaktowanie się między sobą klientów organizacji. Przejawem może być na przykład bardzo szybkie rozprzestrzenienie się informacji na temat niespełnienia oczekiwań klientów przez organizację (niska jakość) w sposób globalny.

### Reengineering.

W dobie globalizacji rozwój reengineeringu może być bardzo zróżnicowany – mniejszy w krajach wysoko rozwiniętych, większy w krajach rozwijających się. Wynikać to może przede wszystkim z wdrażania nowych technologii informatycznych. Będą to narzędzia informatyczne kompleksowo obsługujące organizację. Znaczenie reengineeringu będzie tym większe, im więcej będzie się pojawiać rozwiązań innowacyjnych „globalnych”. Obecnie w Japonii rozpoczęto pracę nad tworzeniem sieci, która miałaby zastąpić Internet. Przyczyną podjęcia działań jest zmniejszająca się bezpieczeństwo sieci Internet.

### Lean Management.

W dobie globalizacji rozwój Lean Management'u może być bardzo zróżnicowany – mniejszy w krajach wysoko rozwiniętych, większy w krajach rozwijających się. Wynikać to może przede wszystkim z różnic w wydajności pracy. Znaczenie tej metody zarządzania powinno się rozwijać, gdyż wskutek występowania różnych grup interesów (menedżer, właściciel, pracownicy, organizacje związkowe) w organizacji będą pojawiać się sytuacje związane z marnotrawieniem zasobów. Metoda ta szczególnie przydatna byłaby w polskich przedsiębiorstwach państwowych, gdzie nadal występuje bardzo dużo działań nieracjonalnych, związanych z marnotrawieniem zasobów.

### LITERATURA:

1. Błaszczak W. (red.), Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, Warszawa 2005.
2. Karaszewski R., Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość, wybrane zagadnienia, Toruń 1999.
3. Karaszewski R., Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Toruń 2005.
4. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> R. Karaszewski, Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość, wybrane zagadnienia, Toruń 1999, s.70.

<sup>5</sup> R. Karaszewski, Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Toruń 2005, s.15-16.