

Andżelika LIBERTOWSKA*, Milena DRZEWIECKA*

ISTOTA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W DOSKONALENIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

W obliczu narastającej niepewności i niestabilności społeczno-gospodarczej przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ciągłej modyfikacji prowadzenia działalności gospodarczej. W procesie rosnącej globalizacji, wspartej rozwojem zaawansowanych technologii o efektywności przedsiębiorstw zaczynają decydować czynniki niematerialne. Podejście ilościowe, matematyczne, statystyczne i inne paradygmaty nauk technicznych i ekonomicznych stają się niewystarczające do wyjaśnienia wszystkich zależności w procesach ekonomicznych i społecznych. W związku z tym autorki podjęły temat związany ze znaczeniem kapitału społecznego w zarządzaniu jakością, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki doskonalenia. Jego zasadność podkreśla fakt, że w toku ewolucji zarządzania jakością z podejścia inspekcyjnego do jakości (zarządzanie jakością rozumiane jako nadzór) do podejścia opartego na kompleksowym zarządzaniu jakością (dążenie do ciągłej poprawy, zaangażowanie dostawców, klientów, włączenie wszystkich operacji w system, praca zespołowa, zaangażowanie pracowników), nastąpił widoczny wzrost znaczenia czynników miękkich.

Słowa kluczowe: kapitał społeczny, zarządzanie jakością.

1. ISTOTA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Pojęcie kapitału społecznego znane jest od początku XX w. Po raz pierwszy zostało użyte w 1916 r. przez L.J. Hanifana, według którego tworzą go: dobra wola, braterstwo, sympatia oraz stosunki społeczne wśród osób z najbliższego otoczenia. Jednak koncepcję kapitału społecznego jako zasobu cennego nie tylko dla jednostki, lecz dla całego społeczeństwa rozwinęli P. Bourdieu, J. Coleman, R. Putnam oraz F. Fukuyama. Wskazani badacze w nieco odmienny sposób prezentowali podejście do kapitału społecznego. I tak, P. Bourdieu przedstawiał tę formę kapitału obok poli-

* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości.

tycznego, charakterystycznego dla państw sowieckich oraz symbolicznego, utożsamianego z prestiżem, reputacją lub sławą przypisaną pewnej pozycji społecznej [1, s. 246]. Kapitał społeczny zdefiniował jako istnienie i łączenie faktycznych lub potencjalnych zasobów, co jest możliwe dzięki istnieniu wzajemnych związków pomiędzy uczestnikami sieci. Natomiast J. Coleman włączył kapitał społeczny w nurt rozważań ekonomicznych. Rozumiał on pojęcie kapitału społecznego jako dowolny aspekt nieformalnej organizacji, który zapewnia zasoby produkcyjne innym podmiotom [8, s. 57]. Podstawą istnienia kapitału społecznego jest zaufanie do uczestników określonej grupy społecznej, którego budowanie odbywa się poprzez respektowanie wspólnych praw, norm, dzielenie tych samych poglądów, wartości. Również F. Fukuyama traktował kapitał społeczny przez pryzmat zasobu kulturowego. Autor w centrum zainteresowań stawia zaufanie, próbując nadać mu wymiar ekonomiczny [7, s. 20]. Jednak największym popularyzatorem kapitału społecznego jest R. Putnam, który rozumie go jako „ogół norm, sieci, wzajemnego zaufania oraz lojalności, jakie zachodzą w konkretnej grupie społecznej” [8, s. 57].

Obecnie, w oparciu o badania prekursorów pojęcia kapitału społecznego, dostrzega się jego rolę we wzroście efektywności przedsiębiorstw. W podejściu niektórych badaczy kapitału społecznego dostrzec można utożsamianie go z umiejętnościami i współpracą międzyludzką w ramach danej grupy i organizacji, nastawionymi na realizację wspólnych interesów. Bardziej szczegółowo można go ujmować jako zasób, identyfikowany ze zdolnościami i kompetencjami menedżerów ukierunkowanymi na tworzenie struktur relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych opartych o zaufanie i współpracę, a których to zdolności nie da się przenieść do innej grupy [31, s. 20]. Między kapitałem społecznym i kompetencjami menedżerów istnieje sprzężenie zwrotne. Z jednej strony kapitał ten rozwija kompetencje kadry zarządzającej, z drugiej jednak menedżerowie wzmacniają desygnaty kapitału społecznego wpływając na jego aprecjację.

Zdaniem M. Bratnickiego, W. Dudycha i P. Zbierowskiego, kapitał społeczny jest kreowany przez: strukturę sieci powiązań, normy społeczne i kulturowe, zaufanie, wzajemność działań wspólnoty oraz proaktywność. Według autorów kapitał społeczny jest elementem wpływającym na funkcjonowanie organizacji partnerskiej w takich wymiarach, jak [2, s. 30]:

- efektywność funkcjonowania,
- żywotność i długowieczność,
- działanie innowacyjne,
- tworzenie przewagi konkurencyjnej,
- zwiększone podejmowanie ryzyka,
- ożywienie przedsiębiorczości.

Kapitał społeczny kształtuje się zależnie od: tradycji, kultury, systemu politycznego, a przede wszystkim od poziomu rozwoju gospodarki. Formuje się w procesach socjalizacji i wychowania, działaniach poszczególnych obywateli, różnych zbiorowości, organizacji oraz instytucji [25, s. 9].

Akumulacja kapitału społecznego pozwala na wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjnych i ustanawianie takich ich kombinacji, które tworzą nowy wymiar tych zasobów, nową wartość [3, s.101]. Warto więc zauważyć, że te same zasoby mogą być wykorzystywane w różny sposób, co nie zawsze skutkuje powstaniem nowej wartości.

2. KAPITAŁ SPOŁECZNY W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

R. Kolman podaje, że najważniejszy człon każdego przedsiębiorstwa (również w odniesieniu do zarządzania jakością) stanowi kadra i wskazuje na najważniejsze wymagania w stosunku do niej: fachowość, pracowitość, zaangażowanie, dociekliwość oraz zdyscyplinowanie [17, s. 183]. Wymienione wymagania rozwijają się w atmosferze zaufania, współpracy oraz uczestnictwa, norm i wartości, które stanowią podstawowe desygnaty kapitału społecznego. W dalszej części opracowania podaje też zalecenia, którymi należy się kierować chcąc zapewnić należyty rozwój kapitału intelektualnego. W podejmowanych działaniach należy [17, s. 184]:

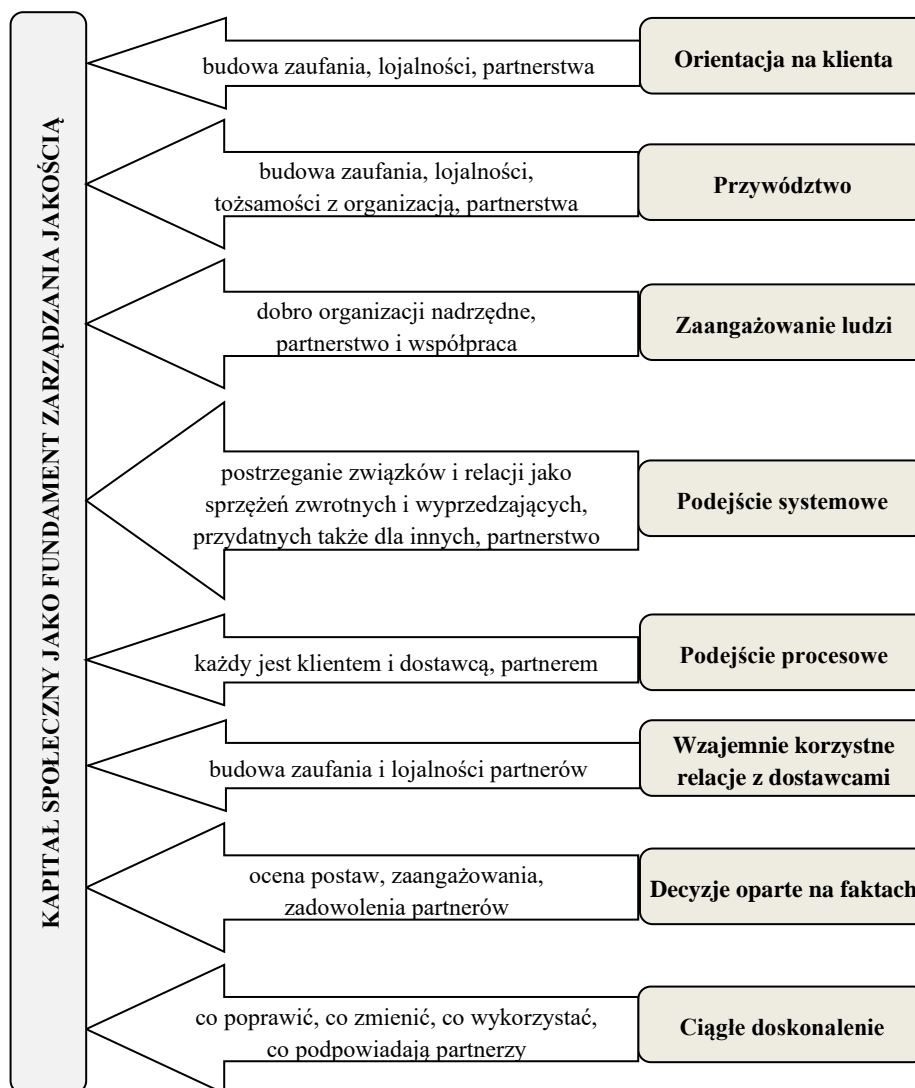
- w pełni wykorzystywać posiadaną wiedzę,
- wykazać odpowiednie przygotowanie psychiczne,
- zastosować właściwy sposób postępowania,
- wykorzystać odpowiedni sprzęt,
- zadbać o racjonalną organizację.

Pracownicy stanowią najważniejsze ogniwo w realizacji zasad zarządzania jakością. Kapitał społeczny oddziałuje pozytywnie na ich postawy, co umożliwia wykorzystanie ich zdolności, umiejętności oraz wiedzę, a przy tym maksymalizację korzyści płynących dla organizacji. Największego znaczenia w tym kontekście nabiera zasada głosząca zaangażowanie personelu. Ważnym czynnikiem tego zaangażowania jest komunikacja, czyli obieg informacji wewnątrz organizacji oraz ich wymiana z otoczeniem. Zapewnienie komunikacji oraz bliskiej współpracy pomiędzy pracownikami, wspólne rozwiązywanie problemów podnosi zaangażowanie pracowników. A. Hamrol wskazuje, że komunikacja w aspekcie formalnym powinna przebiegać dwukierunkowo na linii pracownicy–kierownictwo [13, s. 109].

Kanał komunikacji nieformalnej jest szczególnie przydatny we wzmacnianiu podstawowych wymiarów kapitału społecznego. Służy do porozumiewania się w grupach nieformalnych (i między nimi), jest procesem wspomagającym wyłanianie liderów oraz zapewniającym swobodę w wyrażaniu myśli, opinii i poglądów [13, s. 109]. Buduje atmosferę zaufania, bez ryzyka donosicielstwa lub zarzutu braku kompetencji, sprzyja zaangażowaniu w wykonywaną pracę, które skutkuje m.in. chęcią wzięcia udziału w dyskusji.

Kapitał społeczny, chociaż nie bezpośrednio, stanowi jeden z kluczowych zasobów, budujących fundamenty zarządzania jakością. Widoczne staje się to po doko-

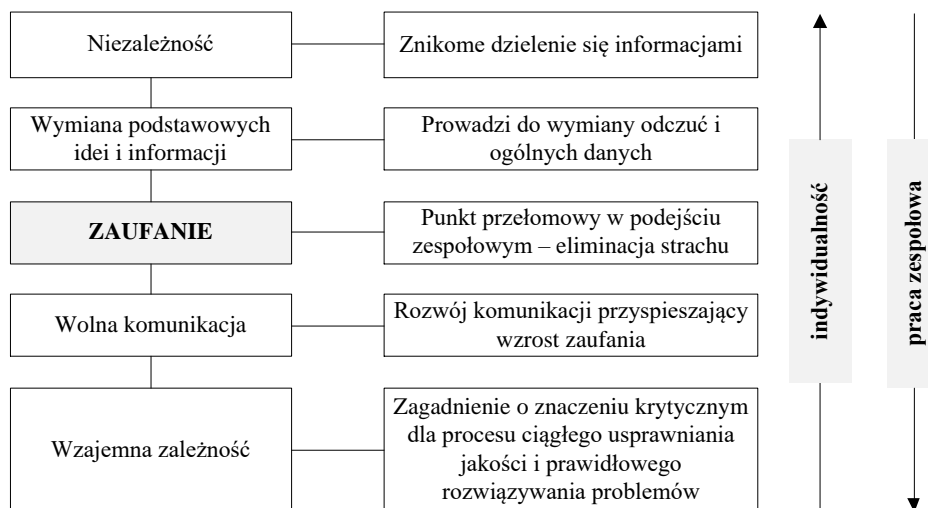
naniu aksjologicznej analizy poszczególnych zasad zarządzania jakością [5, s. 11], którą zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Aksjologiczna analiza zasad zarządzania jakością [5, s. 11]

Obok zaangażowania, innym istotnym czynnikiem jest praca zespołowa, polegająca na wspólnym rozwiązywaniu problemów. Ograniczony zostaje indywidualizm, z jednoczesnym wzrostem współzależności, opartej na komunikacji i wzajemnym zaufaniu, co umożliwi wykorzystanie szerszego potencjału wiedzy i doświadczeń.

Relacje pomiędzy niezależnością a wzajemną zależnością w pracy zespołowej przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Niezależność a wzajemna zależność w pracy zespołowej [15, s. 150]

Warto zwrócić uwagę na zaufanie, które staje się punktem przełomowym w podejściu zespołowym. „Budujące zaufanie, poprawiające komunikację, tworzące wzajemne zależności zespołowe, rozwiązywanie problemów, uważa się za zasadniczy element wprowadzania zarządzania przez jakość w organizacji. Ułatwia ono także przemianę postaw – od niezależności w kierunku współzależności dzięki wymianie poglądów, zwiększeniu zaufania, wolnemu i nieskrępowanemu przepływowi wiedzy, informacji i idei” [15, s. 150].

W zarządzaniu jakością dokonano trafnego rozróżnienia pojęć: normy i zasady. Normy są ustalane na podstawie konsensusu zainteresowanych stron, zmieniane stosownie do stanu wiedzy i potrzeb praktyki, są więc zmienne. Natomiast zasady w swej istocie są trwałe, nie ulegają przemianom w zależności od trendów, ewolucji wiedzy itp. Kapitał społeczny może być tworzony i rozwijany tylko w organizacji opartej na trwałych zasadach, a nie na zmiennych w swej naturze normach (prawnych, organizacyjnych czy grupowych) [5, s. 11]. Z tego względu także partnerstwo potrzebuje trwałych zasad uzgadniania różnic: interesów, ról, pozycji, kompetencji itd. W tym kontekście istotne staje się zwrócenie uwagi na czternaście zasad Deminga, który już przed kilkudziesięciu laty dostrzegł znaczenie zasobów „miękkich” w zapewnieniu jakości:

1. Doprowadź do wytrwałości w dążeniu do doskonalenia wyrobów.
2. Przyjmij nową filozofię za swoją.
3. Nie polegaj na masowej kontroli jakości.

4. Nie zamawiaj jedynie na podstawie ceny.
5. Doskonal proces produkcji i obsługi.
6. Wprowadź nowoczesne metody szkolenia.
7. Zapewnij przywództwo.
8. Wyeliminuj strach.
9. Przełamuj bariery między różnymi służbami.
10. Zrezygnuj z haseł i sloganów.
11. Zrezygnuj z ilościowych zadań planowych.
12. Usuń przeszkody na drodze do dumy z jakości pracy.
13. Intensywny program oświaty i szkolenia.
14. Działaj by dokonać przekształceń.

Współczesne badania dotyczące kultury organizacji, etyki biznesu, czy kapitału społecznego potwierdzają trafność wymienionych zasad. Koncepcja organizacji uczącej się, odpowiedzialnego biznesu (zrównoważonego rozwoju środowiskowego) zawierają istotne wartości takie, jak: moralność, etyka, odpowiedzialność, zaufanie, wiarygodność, partnerstwo. Wszelkiego rodzaju pomiarów należy dokonywać uwzględniając wartości takie jak: moralność, odpowiedzialność oraz dochodowość, nie należy poprzestawać jedynie na płaszczyźnie finansowej [33].

Warto także zauważyć, że zapisanie obowiązujących reguł prowadzi do ułatwienia transakcji, natomiast normy niezapisane rozszerzają zasięg stosowania reguł formalnych [19, s. 56]. Wobec tego między tymi obszarami zachodzi zjawisko komplementarności [8, s. 59-60].

Zaufanie lub jego brak stają się coraz ważniejsze dla współczesnych menedżerów. W zarządzaniu jakością nabiera ono fundamentalnego znaczenia. Oznacza pozytywne przeświadczenie (zakładające wiedzę o drugim człowieku), że druga strona nie będzie oszukiwać w słowach, działaniu lub decyzjach [26, s. 157]. Zaufanie wiąże się z przeszłością i jest tworzone na podstawie istotnych doświadczeń [26, s. 157], a więc wymaga czasu ich nabywania i gromadzenia. Działania związane z prowadzeniem auditów, monitorowaniem, pomiarami, dostarczaniem informacji wejściowych do procesu itd. w zarządzaniu jakością charakteryzują się zwiększonym zapotrzebowaniem na zaufanie. Współcześnie zaufaniu nadaje się dużego znaczenia. „Brak zaufania dodaje około 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Jeśli nie ufasz ludziom, że wykonują swoją pracę, będziesz ich nadzorował, dodasz poziomy zarządzania, będziesz kontrolował ich zachowania, a w ten sposób stworzysz dodatkowe koszty.” [29, s. 49].

K. Zimniewicz wskazuje na istnienie kilku reguł, którymi należy się kierować, aby lepiej zrozumieć ideę zaufania [39, s. 95]:

- zaufanie nie powinno być ślepe, tzn., że nie należy obdarzać zaufaniem osób, których się nie zna, o których nie wiadomo jak pracują, ani jak dążą do celu,
- nierealne jest obdarzanie kogoś bezgranicznym zaufaniem, można udzielić kredytu zaufania zdolnemu pracownikowi lub kompetentnemu zespołowi, który prawidłowo dąży do celu,

- zaufanie można zawieść tylko raz, jego utrata powoduje, że dana osoba (lub grupa osób) musi opuścić sieć.

Do podtrzymania zaufania potrzebne są częste kontakty, wspólne zobowiązania wymagają intensyfikacji kontaktów między pracownikami.

Również w dokonywaniu przeglądu zarządzania, który stanowi przede wszystkim ocenę trendów procesów oraz w mniejszym stopniu realizacji celów operacyjnych, zaufanie odgrywa istotną rolę. Przegląd ma służyć identyfikacji możliwości doskonalenia, innowacji, rozwoju jak i uczenia się organizacji, w rozumieniu zbioru pracowników. W tym ujęciu kapitał społeczny odgrywa niezwykle istotną rolę jako czynnik prorozwojowy, wpływający na sukces organizacji i osiągnięcia jednostek [11, s. 5]. Jest to związane z osobliwą funkcją kapitału społecznego umożliwiającego otwarcie się i „nastawienie na ludzi”, które „powoduje tworzenie atmosfery harmonii wewnątrz firmy i służy wykorzystaniu bogactwa oraz oryginalności cech osobowościowych pracowników, wypełniając szerszą rolę społeczną i kulturową. Sprawia to, że ludzie i stosunki powstające między nimi są największym dobrem przedsiębiorstwa” [11, s. 10]. W procesie uczenia się organizacji ważnym elementem staje się proces transferu wiedzy, nie tylko jawnej, lecz w szczególności ukrytej, który warunkowany jest atmosferą zaufania (zaufanie poziome) i współpracy pomiędzy pracownikami.

Warunkiem maksymalizacji korzyści wynikających z realizacji funkcji przeglądu zarządzania, które wymagają wsparcia kapitału społecznego są m.in. [16, s. 15]:

- zaangażowanie ze strony wszystkich właścicieli procesów lub kierowników komórek realizujących procesy, w rzetelne przygotowanie danych wejściowych do procesu; kierownictwo musi mieć zaufanie do tego, że prezentowane dane są rzetelne i stanowią godną zaufania podstawę do podejmowania decyzji;
- przegląd zarządzania (bezpośrednie spotkanie lub obieg danych i ich opiniowanie) bierze pod uwagę oczekiwania i opinie wszystkich stron zainteresowanych;
- analizowanie procesów w kontekście ciągłości trwania biznesu;
- informowanie o wynikach przeglądu zarządzania wszystkich pracowników.

Kapitał społeczny staje się szczególnie przydatny w zespołowym rozwiązywaniu problemów, gdyż umożliwia [5, s. 12]:

- wykorzystanie większego potencjału wiedzy uczestników (prawo rosnących krańcowych korzyści z tytułu użycia wiedzy) oraz inspirację przy partnerstwie i zaufaniu;
- nagromadzenie większej ilości informacji;
- wywołanie efektu synergii pracy zespołowej;
- uzyskanie wyższego prawdopodobieństwa akceptacji decyzji;
- poprawę zaufania i procesu komunikowania się;
- uzyskanie jakościowo lepszych decyzji;

- weryfikację większej liczby alternatyw wyboru;
- uwzględnienie różnych punktów widzenia – wynikających z wiedzy, wykształcenia i doświadczenia partnerów;
- stymulację innowacji i twórczości;
- przystosowanie do zmian i ryzyka.

Ograniczenie niepewności i nieokreśloności w pracy zespołowej jest szczególnie korzystnym zjawiskiem, które przynosi kapitał społeczny. Ponadto, samoistnie uruchamia on dodatkowe sprzężenia w sterowaniu procesami. Obejmują one bezinteresowne i natychmiastowe, oparte na zaufaniu, partnerstwie i wspólnym dobru informacje o: odchyleniach w procesach (dodatkowe sprzężenia zwrotne), potencjalnych nowych możliwościach i zagrożeniach (sprzężenia wyprzedzające). Zapewnia to samoorganizację, która służy jednocześnie strategii organizacji. Kapitał społeczny pozwala przyjmować sukces własny jako fakt społeczny, w myśl zasady: „sukces każdego z nas jest naszym sukcesem, a więc i moim – jako jednego z nas”. Sukces jednostki urasta do rangi społecznej, także dlatego, że został osiągnięty dzięki współdziałaniu z innymi, pracy wspólnej, a nie rywalizacji. W zarządzaniu jakością rzetelność przekazywanych informacji staje się podstawą jego powodzenia i efektywności. Oportunizm, przybierający w organizacji postać zatajania części lub całości informacji, odwracania i komplikowania sytuacji, wprowadzania w błąd partnera, zaciemniania oglądu danej sprawy jest „odpowiedzialny za rzeczywiste lub wymyślone warunki asymetrii informacyjnej, które poważnie komplikują problem organizacji” [38, s. 60].

W. M. Grudzewski i inni wskazują na centralną pozycję zarządzania zaufaniem dla implementacji różnych metod i technik zarządzania (w tym zarządzania jakością), czyniąc ją kluczową kwestią w organizacji XXI wieku [10, s. 67].

W rozważaniach o zarządzaniu jakością obecne są implicite zagadnienia dotyczące jakości zarządzania, co m.in. podkreśla integratywność obu kwalitologicznych aspektów zarządzania [22, s. 168]. Jakość zarządzania to sposób, w jaki zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstwa, jego klientów i innych zainteresowanych stron [32].

Organizacja chcąc utrwalić swoją pozycję na rynku i czerpać z tego korzyści musi osiągnąć zadowalający poziom jakości oferowanych produktów, który powinien ulegać dynamicznie optymalizacji, co wymaga ciągłego wzrostu jakości pracy zarówno zarządzanych, jak i zarządzających [21, s. 16]. A więc jakość produktów zależy przede wszystkim od jakości zarządzania organizacją. Ta ostatnia jest natomiast silnie skorelowana z poziomem kapitału społecznego, od którego zależą efekty stosowanych metod i technik zarządzania.

3. KAPITAŁ SPOŁECZNY A DOSKONALENIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Uwarunkowania gospodarcze sprawiły, że w ostatnich dziesiątkach lat duże znaczenie nabrała orientacja na jakość, przejawiająca się w takich działaniach jak wdrażanie systemów zarządzania jakością i stosowanie metody TQM – *Total Quality Management*, czyli zarządzania przez jakość [22, s. 17; 6, s. 147]. Proponuje się również działania oparte o filozofię ‘kaizen’ [9, s. 41-54]. W każdej organizacji zamierzone skutki jakościowe można osiągnąć, gdy jakość zostanie traktowana jako nadrzędny cel, do którego będą dążyć wszyscy członkowie. Podstawowym zadaniem okazuje się zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością, który będzie skuteczny [22, s. 18; 6, s. 147].

Pytaniem, które można zadać jest przyczyna, dla której przedsiębiorcy podejmują decyzję o implementacji systemu projakościowego. Otóż realia, w których obecnie funkcjonują organizacje, związane z konkurencją i ciągłym zabieganiem o klienta, sprawiają, że konieczne okazuje się podejmowanie działań pozwalających na sprawne i ekonomiczne funkcjonowanie gwarantujące przetrwanie na rynku. Niezbędne w tym zakresie jest dążenie do zadowolenia odbiorców, które to bezpośrednio wynika z poziomu jakości oferowanych produktów czy usług [24, s. 311; 6, s. 147]. Wobec tego coraz więcej przedsiębiorstw oprócz rozwoju czynności marketingowych decyduje się na rozwiązania zapewniające osiągnięcie pożądaných wyników w obszarze jakości, poprzez wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania jakością [37, s. 143; 6, s. 147].

Z uwagi na powyższe powstało zapotrzebowanie na metodykę w obszarze zarządzania jakością, która byłaby możliwa do zastosowania w różnych typach organizacji [22, s. 18]. W związku z tym opracowano i opublikowano normy serii ISO 9000, które zawierają terminologie, wymagania i wytyczne dotyczące wprowadzania, doskonalenia i kontrolowania systemu zarządzania jakością. O znaczącym zainteresowaniu tych norm świadczy fakt, iż wszystkie organizacje, bez względu na profil działalności czy wielkość, mogą w oparciu o nie budować swój system jakości [6, s. 147].

Aktualnie duża liczba przedsiębiorstw posiada certyfikat zarządzania jakością według ISO 9001. Normy te odegrały niezwykle ważną rolę. Przyczyniły się bowiem do upowszechnienia i rozwoju systemów jakości w przedsiębiorstwach na całym świecie [12, s. 333; 6, s. 147].

Od 2009 r. dostrzega się jednak spowolnienie przyrostu certyfikatów zgodności z normą ISO 9001. Wyniki badań przeprowadzonych przez M. Urbaniaka w 2008r. wskazują na powody rezygnacji z posiadania certyfikatu, wśród których wymienia się m.in. brak zainteresowania klientów i nadmierną biurokrację [35, s. 374-376; 6, s. 147]. Pojawiają się zatem liczne aspekty podkreślające to, że utrzymanie systemu jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym. Powszechność norm ISO 9001 nie jest więc adekwatna do korzyści, które z wdrożenia powinna osiągnąć organizacja.

Chęć wyróżnienia się spośród konkurencji dzięki posiadanemu certyfikatowi, to element, który niestety – z uwagi na powszechność – jest już niewystarczający. Co więcej, posiadanie certyfikatu potwierdzającego zgodność z wymaganiami normy w zakresie zarządzania jakością jest niewystarczające do tego, aby zagwarantować z jednej strony zadowolenie klientów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), a z drugiej skuteczność i efektywność wdrożonego systemu projakościowego [6, s. 147-148; 24, s. 311; 23, s. 59-61]. A przecież to właśnie spełnienie wymagań i oczekiwań klientów jest celem nadrzędnym wdrażanych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania jakością. Aby temu sprostać, organizacje muszą podejmować działania w zakresie ciągłego doskonalenia i zmierzających do odpowiedniego utrzymania systemu. Oprócz fazy zaprojektowania i wdrożenia musi wobec tego wystąpić faza utrzymania i doskonalenia [6, s. 148; 28, s. 33].

Poszukując przyczyn problemów pojawiających się na drodze doskonalenia należałoby przeanalizować w tym kontekście zagadnienie kapitału społecznego. W literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się świadomości pracowników. Często podkreślany jest fakt, że bez zaangażowania pracowników do działań związanych z doskonaleniem jakości nie można liczyć na sukces wdrożenia systemu zarządzania jakością [18, s. 19; 14., s. 21; 30, s. 305-310].

Istotne jest to, że jakość jest sprawą wszystkich pracowników, w jej tworzeniu udział powinny brać wszystkie jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa. Jakość jest bowiem wynikiem ustalonej kultury organizacji i świadomie podejmowanych przez pracowników działań na rzecz jakości. Wzmocnieniem działań doskonalących bez wątpienia są formy pracy zespołowej – koła jakości [34, s. 63]. Pozostaje jednak pytanie czy ma to odzwierciedlenie w rzeczywistości.

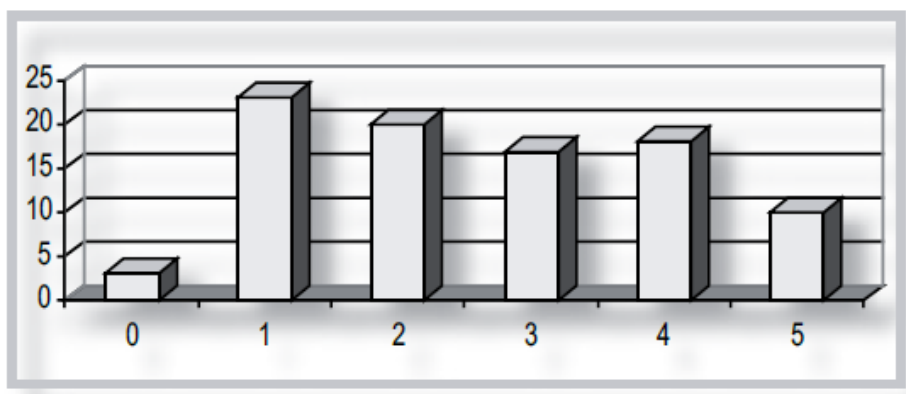
Zespół w składzie T. Borys, T. Brzozowski, P. Rogala, P. Skowron w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków na naukę w latach 2010-2011 r. przeprowadził badania metodą ankietową wśród 97 przedsiębiorstw posiadających certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Celem badań było uzyskanie opinii respondentów na temat głównych problemów związanych z doskonaleniem systemów. Respondentów poproszono o ocenę tego w jakim stopniu poszczególne stwierdzenia (zaprezentowane w tabeli 1) opisują sytuację w ich organizacjach. Wykorzystywana przy tym była sześciostopniowa skala od 0 do 5, gdzie:

- 0 – niezgodne z prawdą,
- 1 – w bardzo małym stopniu zgodne z prawdą,
- 2 – w małym stopniu zgodne z prawdą,
- 3 – w średnim stopniu zgodne z prawdą,
- 4 – w dużym stopniu zgodne z prawdą,
- 5 – w pełni zgodne z prawdą [28, s. 34].

Tabela 1. Ocena problemów związanych z doskonaleniem systemów zarządzania jakością [28, s.36]

| Stwierdzenie poddane ocenie | Średnia ocena |
|--|---------------|
| Nieznajomość przyczyn pojawienia się słabych stron organizacji | 1,57 |
| Brak lub niewielka wiedza na temat słabych stron organizacji | 1,63 |
| Nieznajomość skutecznych sposobów eliminacji słabych stron organizacji | 1,63 |
| Zbyt małe wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa | 2,18 |
| Zbyt małe zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla | 2,36 |
| Ograniczone możliwości finansowe, organizacyjne i/lub techniczne | 2,58 |
| Zbyt małe zaangażowanie pracowników | 2,59 |

Analiza danych zawartych w tabeli 1 potwierdza, że niskie zaangażowania pracowników uznane zostało za najważniejszy problem związany z doskonaleniem systemów zarządzania jakością. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczących stwierdzenia „w organizacji jest zbyt małe zaangażowanie pracowników” został zaprezentowany na rysunku 3 [28, s. 34-35].



Rys. 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących stwierdzenia „w organizacji jest zbyt małe zaangażowanie pracowników” [28, s. 35]

Zgodnie z powyższym blisko połowa respondentów zgodziła się ze stwierdzeniem, że „w organizacji jest zbyt małe zaangażowanie pracowników” w minimum stopniu średnim tzn. przydzieliła ocenę co najmniej 3.

Identyfikacją problemów związanych z doskonaleniem systemów zarządzania jakością podjęła się również R. Ab. Wahid, która to przeprowadziła badania w dwóch malezyjskich firmach usługowych [27, s. 34; 36, s. 10]. Zestawienie podstawowych czynników zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Problemy związane z utrzymaniem systemów zarządzania jakością [27, s. 34; 36, s. 10]

| Przedsiębiorstwo 1 | Przedsiębiorstwo 2 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Niewystarczająca współpraca między pracownikami – Niewystarczające zaangażowanie – Niska świadomość/niewystarczająca wiedza na temat ISO 9001 – Brak akceptacji przez pracowników niższego szczebla – Kultura pracy – Niewystarczające zainteresowanie ze strony pracowników – Niewystarczająca komunikacja – Zbyt późne aktualizowanie dokumentacji | <ul style="list-style-type: none"> – Niewystarczające zaangażowanie – Niewystarczająca współpraca między pracownikami – Niska świadomość/niewystarczająca wiedza na temat ISO 9001 – Informacje uzyskiwane przez pracowników nie są spójne ani wystarczające |

Warto zwrócić uwagę, iż większość problemów związanych jest z zagadnieniami omówionymi w zakresie kapitału społecznego. Okazuje się, że brak zaangażowania po stronie pracowników oraz niedostateczna współpraca (brak chęci do pracy zespołowej) stanowią kluczowe determinanty utrudniające doskonalenie wdrożonych systemów zarządzania jakością.

Podsumowując, zgodnie ze stwierdzeniem „kluczem do jakości są ludzie”, najwyższe kierownictwo powinno włączać w działania doskonalące wszystkich pracowników [20, s. 55; 4, s.55]. Kapitał społeczny odgrywa bowiem istotną rolę w procesie zarządzania jakością, w którego realizacji najważniejsze stają się takie zasoby jak: współpraca, zaangażowanie, zaufanie i przestrzeganie ustalonych przez organizację zasad. Społeczne interakcje kształtowane w organizacji wpływają na wszystkie płaszczyzny jej funkcjonowania. Umiejętne wykorzystanie kapitału społecznego, jego internalizacja, umożliwiają osiągnięcie lepszych wyników w dziedzinie zarządzania jakością i wzrost skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Wysoki poziom kapitału społecznego zwiększa zaufanie w organizacji, redukując potrzebę kontroli, co przekłada się na wzrost kreatywności, innowacyjności i zaangażowania.

LITERATURA

- [1] Bourdieu P., *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J.G. Richardson (red.), Greenwood Press, New York 1986.
- [2] Bratnicki M., Dudych W., Zbierowski P., *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, vol. 3, nr 12 (635), 2002.
- [3] Coleman J.S., *Social Capital in the creation of Human Capital*, *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press 1988.
- [4] Dahlgaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [5] Dendura K., *Wykorzystanie kapitału społecznego w sterowaniu procesami*, *Problemy Jakości* nr 11/2008.
- [6] Drzewiecka M., Stachowiak A., *The framework of an expert system supporting quality management*, [in:] *Management Systems in Production Engineering. Scientific and technical quarterly*, No 4(16)2014.
- [7] Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- [8] Gajowiak M., *Kapitał społeczny a wzrost gospodarczy – wybrane aspekty*, [w:] Z. Tomczonek, J. Prystrom (red.), *Gospodarka i społeczeństwo wobec wyzwań XXI wieku*, Difin, Warszawa 2011.
- [9] Gołaś H., Regulska M., Pilarska G.: *Projekt usprawnień pro jakościowych opartych na filozofii kaizen*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, Nr 57, Poznań 2012.
- [10] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna WoltersKluwer business, Kraków 2009.
- [11] Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [12] Gubała – Konarzewska E. (red.): *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [13] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008.
- [14] Jednoróg A., Koch T., Zadrożny R., *Metody i techniki zapewnienia jakości o szczególnym znaczeniu dla przemysłu motoryzacyjnego*, *Problemy Jakości* 01/2000.
- [15] Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [16] Kleniewski A., *Przegląd zarządzania a wartość dodana*, *Problemy Jakości* 12/2010.
- [17] Kolman R., *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
- [18] Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, *Problemy Jakości* 03/2010.
- [19] Kuder D., *Instytucje wspierające wzrost gospodarczy w wymiarze teoretycznym* [w:] D. Kopycińska (red.), *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*, Wyd. PrintGroup Daniel Krzanowski, Szczecin 2008.
- [20] Łańcucki J. (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

- [21] Łukasiński W., Sikora T., Filozofia TQM szansą na skuteczne zarządzanie organizacją, *Problemy Jakości* nr 11/2008.
- [22] Mantura W., *Zarys kwalitologii*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [23] Mazur A., Gołaś H.: *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [24] Mazur A., Szalbierz M.: *Zastosowanie metod i narzędzi jakości do doskonalenia organizacji*, [w:] Fertsch M., Trzcieleński S. (red.), *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Monografia wydana przez Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2003.
- [25] Przybysz J., Sauś J., *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- [26] Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [27] Rogala P., *Po certyfikacji: propozycja modelu utrzymania systemu zarządzania jakością ISO 9001 w firmach usługowych*, *Problemy Jakości* 09/2012.
- [28] Rogala P.: *Doskonalenie systemu zarządzania jakością*, *Problemy Jakości* 07-08/2012.
- [29] Ryan L.V., *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1996, z. I.
- [30] Sikora T. (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- [31] Sitko-Lutek A., Pawłowska E. (2008), *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 3, Gliwice.
- [32] Skrzypek E., *Jakość a efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- [33] Stachowicz-Stnuch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
- [34] Szkoda J., *Systemy zarządzania jakością w organizacjach*, Instytut Transportu Samochodowego, 2012.
- [35] Urbaniak M.: *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- [36] Wahid R.Ab., *Beyond certification: A proposed Framework for ISO 9000 maintenance in service*, *TQM Journal*, 6/2012.
- [37] Wieczorek R., Ambroziak A.: *Metoda wieloczynnikowej oceny działań projakościowych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, nr 35, Poznań 2002.
- [38] Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998.
- [39] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

THE ESSENCE OF SOCIAL CAPITAL IN IMPROVING QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

Summary

The current market conditions have led to the situation in which companies operate in an environment in which having a certificate of a quality management system is insufficient to ensure and guarantee customers' satisfaction on the one hand, and effectiveness and efficien-

cy of the implemented pro-quality system on the other. Among the reasons for this situation the issue connected with the human factor must be emphasized.

Therefore the paper deals with the topic related to the importance of social capital in quality management, with a special focus on the improvement of QMS (Quality Management Systems). This subject is important because of the evolution of quality management: from the approach based on inspection to the approach based on total quality management (TQM). Therefore the importance of factors such as employee engagement, trust, teamwork, has increased.

Keywords: social capital, quality management