**Anna Piekarczyk**
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

# EWOLUCJA POJĘĆ OD ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ DO JAKOŚCI ZARZĄDZANIA

*„Nie ma jakości bez odpowiedniej jakości zarządzania" – Christian Hefner*

## Uwagi wstępne

Jakość to jeden z najważniejszych fenomenów naszych czasów. Jest ona jednym z głównych czynników wyznaczających kierunki rozwoju światowej gospodarki i w coraz większej mierze determinuje możliwości rozwojowe przedsiębiorstw. E. Deming uważał, że w XXI wieku będzie można rozróżnić dwojakiego rodzaju przedsiębiorstwa: te, które funkcjonują, bo wdrażają zasady TQM, i te, które zniknęły z rynku, bo tego nie zrobiły[1].

We współczesnym świecie zmieniają się uwarunkowania towarzyszące funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Nieuchronność globalizacji, rewolucja techniczna, dynamiczny rozwój rynków, zmieniające się reguły gry konkurencyjnej oraz inne czynniki wyzwalają wiele przedsięwzięć adaptacyjnych pozwalających na rozwój i przetrwanie przedsiębiorstw. Analizując rozważania dotyczące przedsiębiorstw „dotrzymujących kroku XXI wiekowi" można zauważyć, że zmieniają się obecnie czynniki sukcesu przedsiębiorstw. Następuje m.in. przejście od nastawienia na jakość produktu do nastawienia na jakość całości. W. Kieżun wręcz stwierdza, że nie tylko jakość produktu będzie obiektem starań, ale jakość całej działalności przedsiębiorstwa[2]. Na zmieniający się rozkład akcentów w obrębie zarządzania zwraca uwagę również A. Sajkiewicz[3]. W teorii i praktyce

---

[1] Por. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 10.

[2] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 86.

[3] *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Sajkiewicz, SGH, Warszawa 1999, s. 5.

zarządzania coraz silniej uwypuklane są jakość i czynniki ją determinujące. Jednak ciągle w centrum uwagi stawia się jakość produktu firmy, natomiast słabiej eksponuje się zagadnienia metod zarządzania i zasobów ludzkich. To skłoniło autorkę do wyjaśnienia wielu niejasnych kwestii z tego zakresu i do podjęcia problematyki jakości zarządzania. Przecież najistotniejszą siłą w organizacji, która wpływa na jej działalność, pozwala koordynować subsystemy i powiązać je z otoczeniem, jest zarządzanie. Dlatego warto przyjrzeć się jakości zarządzania i ukazać ewolucję pojęć związanych z jakością.

## Interpretacja kategorii jakości

Mimo obszernej literatury przedmiotu, jaka ukazała się w ostatnich latach, pojęcie jakości nadal nie jest jednoznacznie interpretowane, i to zarówno dla potrzeb praktyki, jak i nauki. Definicje i podglądy klasyków jakości potwierdzają, iż jakość w różnych kontekstach nabiera różnych odcieni znaczeniowych. Każdy z autorów swojej definicji ma własny pogląd na zagadnienie jakości i dokładnie wie, co ona ma oznaczać. Jak w związku z tym zdefiniować jakość, jeżeli przykładowo jeden z autorów, E. Kindlarski[4] zebrał ponad sto definicji tego pojęcia. Wydaje się jednak, że z tych definicji można wyciągnąć wnioski i przedstawić pewne wspólne elementy.

Jednym z często powtarzanych ujęć jest spojrzenie na jakość poprzez zbiór cech, które odróżniają przedmioty od siebie. Już w starożytności pojawiały się takie poglądy na jakość, a kontynuatorzy je rozwinęli. Cechy określające jakość wyrobu, usługi, procesu mogą na siebie zachodzić i się wzajemnie uzupełniać. Dla nabywcy ważna jest odpowiednia kombinacja cech, która tworzy określony wizerunek dotyczący jakości danego wyrobu. Takie rozumienie jakości jest charakterystyczne dla kultury europejskiej, gdzie stosuje się obiektywne kryteria w postaci norm i strandardów.

Równie często pojawia się w literaturze pojęcie jakości rozpatrywane z punktu widzenia zaspokajania potrzeb. Przykładowo definicja, jaką zaproponował J. Juran, określa jakość jako stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy oraz zapewnienia mu satysfakcję. Również Ph. Crosby podkreślał, że najważniejszą kwestią w zrozumieniu, co to jest jakość, jest zrozumienie wymagań i oczekiwań klienta. Według A. V. Feigenbauma jakość musi być uważana za to, czego nabywca chce

[4] E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988, s. 19.

i potrzebuje do zaspokojenia swych wewnętrznych potrzeb. To subiektywne ujęcie jakości jest charakterystyczne szczególnie dla kultury amerykańskiej.

Inna grupa autorów patrzy na problem jakości w jeszcze inny sposób. D. Lock[5] uważa, że jakość jest dostosowaniem do przeznaczenia i nie ma nic wspólnego z renomą towaru, gatunkiem, klasą. Wysoka jakość występuje wtedy, gdy dany produkt, usługa, proces spełnia zamierzony cel. Jest to stopień zgodności między oczekiwaniem a realizacją.

## Ewolucja zarządzania jakością

Według D. Locka wszystkie firmy konkurują ze sobą pod względem trzech głównych czynników: jakości, terminu dostaw i ceny[6]. Nie wszyscy menedżerowie są jednak przekonani, że jakość należy do najważniejszych z nich. Konsumenci zaś coraz większą wagę przywiązują do jakości wyrobów, a mniejszą do lojalności względem krajowych wytwórców. Jak wynika z badań, w systemie gospodarki rynkowej jakość jest wyżej notowana niż inne decyzyjne elementy analizowane przy podejmowaniu decyzji o zakupie towaru[7]. Jakość produktu jest więc jednym z podstawowych celów przedsiębiorstwa, dlatego należy ją umiejętnie kreować poprzez odpowiednie zarządzanie.

W literaturze wyróżnia się wiele strategii zarządzania wpływających na jakość. Strategie te, nazywane ogólnie zarządzaniem jakością, obejmują cały cykl życia wyrobu od badania rynku i marketingu do serwisu, obsługi posprzedażowej i wykorzystania surowców wtórnych. Ten rodzaj zarządzania zawiera wszelkie zadania i czynności kierownictwa przedsiębiorstwa i całej kadry kierowniczej niezbędne do wdrożenia polityki jakościowej i wywodzących się z niej celów[8].

Kreowanie jakości nigdy nie było łatwe do osiągnięcia i nie mogło być pozostawione przypadkowi. Zainteresowanie jakością nasilało się z biegiem lat. Początkowo skupiano się na kontroli przeprowadzanej w przedsiębiorstwie. Przełomowe okazało się wprowadzenie przez W. Shewharta metod statystyki matematycznej. Metody te pozwalały na dozorowanie procesu produkcyjnego oraz na sterowanie nim. Przyczyniły się w znacznym stopniu do poprawy jakości produktów.

---

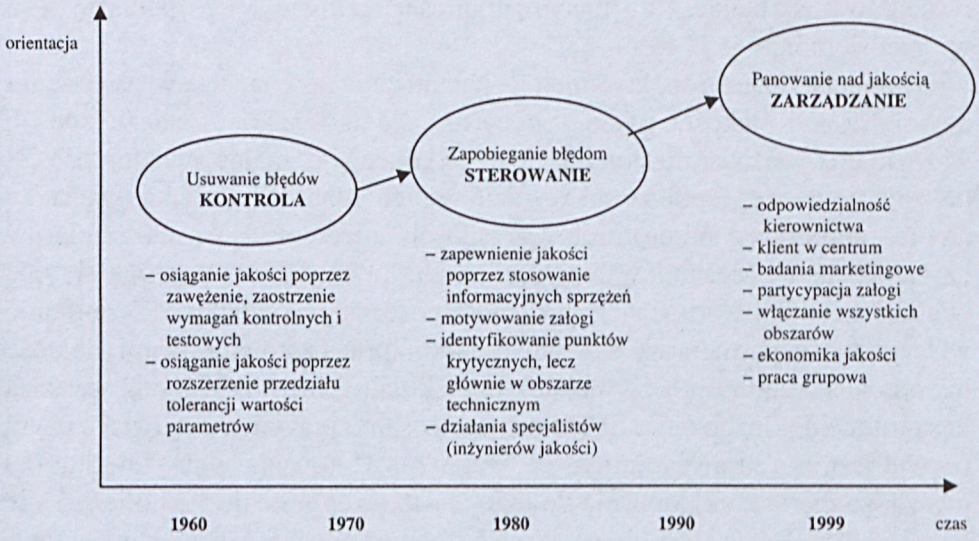
[5] *Podręcznik zarządzania jakością*, red. D. Lock, PWN, Warszawa 2002, s. 26–27.

[6] Tamże, s. 32.

[7] K. Lisiecka, *Kreowanie jakości. Uwarunkowania-strategie-techniki*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 31.

[8] K. Dendura, Podstawy zarządzania jakością, WSM, Gdynia 1996, s. 35–36.

Jednak jakość nie mogła pozostać wyizolowaną służbą inspekcyjną, sytuowaną na końcu procesu lub kolejnych jego sekwencji. Ewolucja rozwiązań w zakresie jakości zaczęła ogarniać całe przedsiębiorstwo: sferę wytwarzania i sferę zarządzania. Jakość wprowadzono do całego systemu organizacji i starano się ją wpoić wszystkim zatrudnionym pracownikom. Pojawiła się koncepcja kompleksowego zarządzania jakością TQM, która jest sposobem zarządzania mającym na celu poprawę efektywności, skuteczności, elastyczności i konkurencyjności prowadzenia interesów jako całości. Polega na zaangażowaniu się w sprawy jakości całej firmy, każdego działu, każdej osoby na każdym szczeblu. Etapy i wyróżniki rozwoju metod zapewnienia jakości produktów, praktycznie możliwe do wyodrębnienia w każdym procesie produkcyjnym w przedsiębiorstwie, prezentuje poniższy rysunek.




Etapy rozwoju procesu zarządzania jakością produktów w przedsiębiorstwie
Źródło: K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, s. 107

## Problemy w mierzeniu nowych wartości

Według K. Lisieckiej jakość i dążenie do doskonałości to właściwe formy, pojęcia w etycznym wymiarze poszukiwań lepszej sprawiedliwości i większej równowagi w działaniach ludzkich[9]. W życiu osobistym,

[9] K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, s. 16.

w biznesie lub w społeczeństwie najczęściej stosowanym miernikiem sukcesu jest pieniądz, ponieważ łatwiej jest go policzyć. Jednak uczciwość nakazuje, by posługiwać się więcej niż jedną miarą sukcesu. Wielość miar oznacza więcej kompromisów między pozycjami w różnych skalach, czyli więcej ludzi „wygranych", zadowolonych i szczęśliwych. Jak w takim razie mierzyć to nowe „więcej"? Powstaje jednak pytanie: jak zmierzyć poziom jakości życia społeczno-gospodarczego, poziom człowieczeństwa czy poziom jakości zarządzania?

W naukach o zarządzaniu przywiązuje się dużą wagę do takich wartości prakseologicznych, jak: korzystność, skuteczność i ekonomiczność. K. Lisiecka uważa, że supremacja tych wartości ponad takimi, jak: celowość, odpowiedzialność i moralność, pozbawia człowieka wolności, ludzkiej godności i twórczej postawy[10]. Warto, by obok wartości prakseologicznych przestrzegane były także wartości moralne, które kształtują postawy i zachowania będące afirmacją godności człowieka gospodarującego w przedsiębiorstwie.

Humanistyczne aspekty metod zarządzania pomagają w tworzeniu nowej filozofii jakości życia i biznesu. Dlatego należy znaleźć sposób wyróżniania wartości niesionych przez te koncepcje, mając świadomość, że nie zawsze da się je policzyć i wyrazić w pieniądzu. K. Lisiecka uważa, że „trzeba spróbować przeformułować sposób mierzenia dobrych zamiarów czy pożądanych kierunków rozwoju"[11]. Dla przedsiębiorstw mogą się one wyrazić w takich wartościach, jak: moralność, odpowiedzialność, zaufanie, wiarygodność, partnerstwo z dostawcą, współpraca z konkurentami, dbałość o środowisko naturalne czy majątek intelektualnych firm. Mimo iż wartości te są trudne do liczbowego uchwycenia, już samo ujawnienie zjawiska czyni je widocznym, transparentnym i ważnym. Cytowana powyżej autorka uważa, że nie można dopuścić do tego, by to, czego nie da się policzyć, nie liczyło się[12]. Na ten problem zwrócił również uwagę Macnamara stwierdzając, że: „Pierwszy krok polega na zmierzeniu wszystkiego, co daje się łatwo zmierzyć. I jeśli tylko się da, to jest OK. Drugi krok polega na pominięciu tego, co nie daje się łatwo zmierzyć lub na nadaniu temu arbitralnej, mierzalnej wartości. To jest sztuczne i wiedzie na manowce. Trzeci krok polega na przyjęciu założenia, że to, czego nie da się łatwo zmierzyć, jest tak naprawdę nieważne. To jest ślepota. Czwarty krok polega

[10] K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, s. 18.
[11] Tamże, s. 19.
[12] Tamże, s. 19.

na stwierdzeniu, że to, czego nie da się zmierzyć, w rzeczywistości nie istnieje. To jest samobójstwo"[13]. Autorzy książki *Funky biznes* również zdają sobie sprawę z tego, że istnieje potrzeba wprowadzenia systemu pomiaru zjawisk w organizacji trudnych do uchwycenia[14]. Uważają, że współczesna „funkowa" firma powinna być dobrze wymierzona, a to oznacza gromadzenie wiedzy na temat m.in. nowatorstwa, przywilejów pracowniczych, atrakcyjności, eksportu zasobów ludzkich, demografii firmy, wpływu środowiska. Autorzy ci zadają pytanie: ile firm faktycznie mierzy nie tylko własny rynek, lecz także udział w umysłach i rynek swoich klientów? Ile firm mierzy zysk z wiedzy, zysk z przyzwoitości oraz zysk z ludzi? S. Kasiewicz, który także porusza ten problem, jest zdania, że do obszarów wymagających nowych wskaźników należy przede wszystkim klient, właściciele, pracownicy i potencjalni inwestorzy[15].

## Pojęcie jakości zarządzania

Jakość zarządzania jest ważnym i otwartym problemem teorii i praktyki zarządzania, mino iż nie została dotychczas jednoznacznie zdefiniowana w literaturze. Obejmuje ona całość aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Według L. Berlińskiego jest ona istotnym elementem oceny pracy menedżera. Ponieważ zarządzanie przedsiębiorstwem musi spełniać oczekiwania zarówno otoczenia, jak i „wnętrza" organizacji, to o jakości zarządzania decydują głównie takie cechy, jak[16]:

- aktywność zarządcza, czyli aktywność decyzyjna, polegająca na ciągłości procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie we wszystkich obszarach jego funkcjonowania;
- sprawność zarządzania, czyli oszczędne angażowanie w realizację celów posiadanych zasobów oraz właściwe wykorzystanie sprzyjających sytuacji w otoczeniu;
- skuteczność decyzyjna, czyli osiąganie założonych celów organizacji oraz korzystnych wyników ilościowych i wartościowych.

---

[13] Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 205.

[14] K. A. Nordströma, J., Ridderstråle, *Funky biznes*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 143.

[15] S. Kasiewicz, *Klasyfikacja wskaźników oceny zarządzania współczesnych przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3, 1999, s. 34.

[16] L. Berliński, *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, „Q jakości" 2003, nr 3, s. 75–83.

Jakość metod i narzędzi stosowanych przez kierowników przesądza o skuteczności decyzji istotnych dla pozycji firm na rynkach oraz dla atmosfery wśród pracowników. Dlatego poszukuje się obecnie miar skuteczności zarządzania organizacją. A. Sajkiewicz podkreśla, że wymiarowanie pracy powinno być przedmiotem uwagi, a powiązanie systemu nagradzania z efektywnością podnosi rangę zdarzeń w organizacji[17]. Aby pomiar skuteczności i efektywności był kompletny, należy go uzupełnić elementami jakościowymi, takimi jak np. zadowolenie klienta, marka firmy, kreatywność działań inspirowana ośrodkami naukowo-badawczymi i rozwój zasobów ludzkich. Wzrasta więc znaczenie jakościowego aspektu zarządzania, który ogranicza siłę finansowego sterowania organizacją i dysharmonii pomiędzy interesami pracodawców i pracowników. Istnieje potrzeba uzupełnienia wąskiego zestawu finansowych wskaźników systemu zarządzania – zysku i rentowności – o wskaźniki niefinansowe. Warto więc sięgnąć po nietradycyjne wskaźniki, które przyczyniają się szczególnie do wzrostu jakości zarządzania organizacją.

## Refleksje końcowe

Prowadzenie przedsiębiorstwa ukierunkowane na kreowanie wysokiej jakości wyrobów lub usług określane jest jako zarządzanie jakością lub zarządzanie przez jakość. Obejmuje ono działania kierownictwa firmy niezbędne do prowadzenia polityki jakości i dotyczy całego cyklu życia wyrobu lub usługi. W tym ujęciu jakość jest przedmiotem zarządzania.

W naukach o organizacji i zarządzaniu pojawia się także pojęcie o podobnym brzmieniu, oznaczające jednak coś innego. Jakość zarządzania, bo o niej tutaj mowa, jest pojęciem obejmującym wszystkie obszary funkcjonowania organizacji. Można przyjąć, że zarządzanie wysokiej jakości kojarzy się intuicyjnie z dobrym zarządzaniem. Zarządzanie interpretowane jest często jako ciąg działań, który ma doprowadzić do określonego celu. Wymaga on podejmowania decyzji przez osoby na różnych szczeblach organizacyjnych, dysponujące odpowiednią informacją, wiedzą oraz uprawnieniami. Osoby te, aby osiągnąć założone cele i zrealizować ten ciąg działań oraz powiązać i skoordynować niezbędne zasoby, wykonują funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. W ten sposób zarządzający konstruują rzeczywistość z dostępnych im elementów.

---

[17] *Jakość zarządzania*, red. A. Sajkiewicz, s. 9.

Zarządzanie wysokiej jakości jest więc wyzwaniem dla menedżerów i sprawą najwyższej wagi.

Jakość zarządzania jest jednocześnie trudna do uchwycenia, ponieważ konstytuują ją niezaprzeczalnie m.in. takie wartości, jak: wiarygodność, odpowiedzialność, zaufanie. Kształtując wysoką jakość zarządzania nie można zapominać o wartościach moralnych, które są afirmacją człowieczeństwa. Jakość zarządzania dotyka więc w istotny sposób problemów w mierzeniu nowych wartości. Ocena jakości zarządzania wymaga bowiem ukazania nie tylko czynników ilościowych, mierzalnych, ale również uwzględnienia czynników o charakterze jakościowym, niemierzalnym. Ograniczenie miar finansowych w ocenie jakości i określenie pozafinansowych kryteriów jakości zarządzania organizacją jest wyzwaniem dla nauki i kierowników przedsiębiorstw. Jednak trudności te nie powinny spowodować, że to, czego nie da się łatwo policzyć, zmierzyć, będzie tak naprawdę nieważne lub będzie traktowane jakby w ogóle nie istniało.

Zarządzanie jakością przeszło ewolucję od nastawienia na kontrolę i usuwanie błędów aż po panowanie nad całym procesem tworzenia jakości produktów. Obecnie pojawia się pojęcie jakości zarządzania, które jest działaniem nadrzędnym, niezbędnym nie tylko do kreowania wysokiej jakości wyrobów i usług, lecz także do harmonizowania interesów pracodawców i pracowników oraz pozwalającym na rozwój i przetrwanie przedsiębiorstw. Nie ma więc jakości bez odpowiedniej jakości zarządzania.