

Artykuł przeglądowy

Review Article

Data wpływu/Received: 21.03.2021

Data recenzji/Accepted: 3.05.2021/28.05.2021

Data publikacji/Published: 30.09.2021

Źródła finansowania publikacji: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

DOI: 10.5604/01.3001.0015.4263

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Alina Czapla^{A B C D E F}

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID 0000-0001-6027-495X

ISTOTA I ROLA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

THE ESSENCE AND ROLE OF QUALITY MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SCIENCES

Streszczenie: Pojęcie jakości nie jest łatwe do zdefiniowania, różni się w zależności od kontekstu, jego znaczenie zmienia się też z upływem czasu. Od początkowego skupiania się na właściwościach produktu, termin ten ewoluował stopniowo do szerszej kategorii, w której oprócz produktu ważne są też procesy wiążące się z jego powstaniem, i to nie wyłącznie procesy produkcyjne, ale też na przykład warunki pracy czy relacje organizacji z otoczeniem. Aktualnie zarządzanie jakością znajduje się w centrum uwagi zarówno naukowców, jak i praktyków. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jaką rolę w naukach o zarządzaniu pełni zarządzanie jakością oraz na czym polega jego istota. Zastosowaną metodą badawczą jest narracyjny przegląd literatury przedmiotu. Zidentyfikowane zostały główne zasady współczesnych systemów zarządzania jakością oraz znaczenie koncepcji Total Quality Management (TQM) w naukach o zarządzaniu i praktyce biznesowej. W szczególności zwrócono

uwagę na wpływ implementacji TQM na poprawę wyników oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Wskazane zostały również proponowane kierunki przyszłych badań.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, Total Quality Management (TQM), podejście procesowe, doskonalenie

Abstract: The concept of quality is not easy to define, it varies according to context, and its meaning changes over time. From the initial focus on the properties of the product, this term has gradually evolved into a broader category, in which, apart from the product, the processes related to its creation are also important, not only production processes, but also, for example, working conditions or relations between the organization and the environment. Currently, quality management is at the center of attention of both scientists and practitioners. The aim of the article is to answer the question what is the role of quality management in management science and what is its essence. The narrative literature review was conducted. The main principles of modern quality management systems and the importance of the Total Quality Management (TQM) concept in management science and business practice have been identified. In particular, attention was paid to the impact of the TQM implementation on the increase of companies' performance and competitiveness. The proposed directions of future research were also indicated.

Keywords: quality, quality management, Total Quality Management (TQM), process approach, improvement

Wprowadzenie

Znaczenie pojęcia „jakość” stopniowo zmieniało się w minionym stuleciu. Początkowo „jakość” była rozumiana jako osiąganie pewnych standardów jakości produktów, spełnianie określonych wymagań technicznych. Później, oprócz jakości produktu, skupiono się na zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań klientów oraz ich zadowoleniu. Pojawiła się nawet koncepcja „zachwyty klienta” – innowacyjna jakość, mająca na celu zaspokojenie ukrytych potrzeb, tych, których użytkownicy sobie nawet nie uświadamiają¹.

Dobra jakość prowadzi do zwiększenia produktywności, obniżenia kosztów, zwiększenia satysfakcji klienta, co z kolei ma wpływ na zwiększenie sprzedaży i zysków oraz zdolność przetrwania na dzisiejszym bardzo konkurencyjnym rynku². Nie dziwi więc fakt, że w naukach o zarządzaniu pojawiła się stosunkowo nowa dyscyplina – zarządzanie jakością.

W przedsiębiorstwie obejmuje ona wiele aspektów, nie tylko orientację na klienta czy partnerskie stosunki z dostawcami, ale również przywództwo, motywację, kulturę organizacji, podejście procesowe, podejście systemowe, doskonalenie czy podejmowanie decyzji³. W stale zmieniającym się otoczeniu biznesowym organizacje nieustannie dążą do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jedną z dróg do tego celu może być orientacja projakościowa, u której podstaw leży dążność do doskonałości produktowej i procesowej⁴.

¹ C.C. Yang, *The Evolution of Quality Concepts and the Related Quality Management*, [w:] L. Kounis (red.), *Quality Control and Assurance – An Ancient Greek Term Re-Mastered*, IntechOpen 2017, s. 3.

² A. Antonaras, C. Memtsa, M. Iacovidou, *The Challenge of Measuring the Cost of Quality*, Conference: 4th Annual Quality Congress Middle EastAt, Dubai 2010, s. 1.

³ S. Augustyn, *Podstawy zarządzania jakością (teoria i praktyka)*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 8.

⁴ K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda, *Zarządzanie jakością działań w organizacji. Modele i metody doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 19.

Na tym tle pojawia się następujący problem badawczy: jaką rolę w naukach o zarządzaniu pełni zarządzanie jakością oraz na czym polega jego istota?

Celem opracowania jest całościowe spojrzenie na zarządzanie jakością w odniesieniu do nauk o zarządzaniu, a co za tym idzie – odpowiedź na pytanie postawione powyżej. Ponadto wskazane zostaną implikacje praktyczne dotyczące zarządzania jakością.

Jako metodę badawczą zastosowano przegląd literatury przedmiotu. Ze względu na szeroki zakres tematyczny oraz bardzo dużą liczbę publikacji przegląd ma charakter narracyjny.

1. Pojęcie jakości w ujęciu technicznym i ekonomicznym

Jakość jest pojęciem względnym, trudnym do zdefiniowania. Jego znaczenie zmienia się w czasie, jest też uzależnione od kontekstu, od konkretnej sytuacji, w której jest używane⁵.

Pojęcie jakości pojawiało się już w czasach starożytnych, możemy doszukać się jego definicji w dziełach filozofów z tego okresu. Na przykład Platon określa jakość jako „pewien stopień doskonałości”⁶, zaś Arystoteles jako „zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju”⁷. W ujęciu filozoficznym jakość opisuje też na przykład Kant, dla którego to „zbiór cech wyodrębnionego fragmentu subiektywnie postrzeganej obiektywnej rzeczywistości”, a Kartezjusz proponuje dualistyczne ujęcie jakości: jakość pierwotną – tkwiącą w przedmiocie oraz jakość wtórną – emitowaną przez przedmiot⁸.

W czasach współczesnych początkowo jakość utożsamiana była głównie z techniczną jakością produktu, z jego cechami charakterystycznymi czy zdolnością pełnienia określonych funkcji. Mamy tutaj do czynienia z pewnym wzorcem, normą, standardem, pomijany jest natomiast użytkownik. Przykłady takiego podejścia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Jakość w ujęciu technicznym

Table 1. Quality in technical approach

Określenie jakości	Źródło
„Jeżeli mówimy o wysokiej jakości technicznej, to rozumiemy przez to, że dany wyrób, czy też produkcja w niewielkim stopniu odbiegają od znanych w technice wzorców reprezentujących w tym przypadku osiągnięcie wiedzy technicznej”.	Z. Bosiakowski, A. Kostrzewa ⁹
„Jakość to zespół cech fizycznych, chemicznych, biologicznych itp. charakteryzujących dany produkt i odróżniający go od innych produktów”.	B. Oyrzanowski ¹⁰
„Jakość w tym ujęciu definiuje się jako dotrzymanie założonych wartości teoretycznych i wymienionych w specyfikacji w procesie produkcji lub podczas świadczenia usługi”.	S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora ¹¹

Źródło: opracowanie własne.

⁵ S. Augustyn, *Podstawy zarządzania...*, s. 7.

⁶ Z. Chelstowska, *Filozofia jakości wg Platona i W.E. Deminga w trosce o jakość pracy szkoły*, „Meritum” 2006, nr 2(2), s. 15.

⁷ M.T. Roszak, *Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej*, „Open Access Library” 2014, nr 1(31), s. 12.

⁸ A. Bielawa, *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 144, na podstawie: D. Horbaczewski, *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy Jakości” 2006, nr 10, s. 10.

⁹ Z. Bosiakowski, A. Kostrzewa, *Jakość produkcji jako problem ekonomiczny*, „Ekonomista” 1969, nr 3, s. 757.

¹⁰ B. Oyrzanowski, *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista” 1969, nr 2, s. 586.

¹¹ S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora, *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012, s. 35-36.

Pojęcie jakości stopniowo ewaluowało, zaczęto dostrzegać, że nie jest ona obiektywna, ale zależy od subiektywnej oceny klienta. Dlatego też jakość w ujęciu ekonomicznym oprócz jakości w sensie technicznym uwzględnia również potrzeby oraz oczekiwania użytkownika, a celem doskonalenia jakości stało się zadowolenie klienta (tabela 2).

Tabela 2. Jakość w ujęciu ekonomicznym

Table 2. Quality in economic approach

Określenie jakości	Źródło
„Jakość jest dostosowaniem do określonego przeznaczenia i wymagań użytkownika”.	S. Augustyn ¹²
„Współczesne rozumienie jakości nie odnosi się jedynie do zbioru cech i właściwości produktu (wyrobu lub usługi), ale jest coraz częściej utożsamiane z wartością tworzoną i dostarczaną klientowi”.	Z. Zymonik ¹³
„Jakość definiuje się jako optymalne zaspokojenie potrzeb użytkownika”.	S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora ¹⁴

Źródło: opracowanie własne.

W bieżącym stuleciu zauważono, że zaspokajanie oczekiwań klientów może być pojmowane szerzej i zaczęto zaspokajać nawet te oczekiwania, które nie są jeszcze uświadomione. Poprzez wprowadzanie innowacyjnej jakości, produktów nowoczesnych, wykraczających poza dotychczasowe standardy, firmy starają się uzyskać tak zwany efekt „wow”. Konceptualizacja zachwyty polega na połączeniu radości i zaskoczenia, które można osiągnąć, gdy ukryte wymagania klientów zostaną zaspokojone. Przykładem mogą być tutaj produkty firmy Apple, takie jak iPod, iPhone czy iPad¹⁵. Ciągłe jednak pojęcie jakości koncentruje się na kliencie.

Bez względu na to jak rozumiemy jakość, możemy też na nią spojrzeć w ujęciu strategicznym. Może być wówczas definiowana jako efekt właściwego i konsekwentnego zarządzania przedsiębiorstwem¹⁶.

2. Jakość jako podstawy wymóg konkurencyjności przedsiębiorstwa

Ponieważ aktualnie otoczenie biznesowe ciągle się zmienia, konieczne staje się nieustanne dążenie przedsiębiorstwa do osiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Badania pokazują, że droga do tego celu może prowadzić przez doskonalenie.

W zestawie pięciu podstawowych czynników konkurowania, opracowanym przez Slacka¹⁷, obok niezawodności, czasu, elastyczności i kosztu pojawia się jakość. W jego modelu „babki piaskowej” jakość jest punktem wyjścia do wszystkich działań przedsiębiorstwa i głównym czynnikiem konkurowania.

¹² S. Augustyn, *Podstawy zarządzania...*, s. 8.

¹³ Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 6.

¹⁴ S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora, *Strategia zarządzania...*, s. 35.

¹⁵ C.C. Yang, *The Evolution of...*, s. 4.

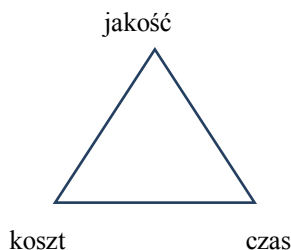
¹⁶ S. Augustyn, *Podstawy zarządzania...*, s. 7.

¹⁷ N. Slack, *The Manufacturing Advantage*, Oxfordshire, Management Books 2000 Ltd., Oxford 1995, s. 15.

W innym modelu dotyczącym przewagi konkurencyjnej – „trójkącie konkurencyjności” – jakość pojawia się jako jeden z trzech podstawowych czynników obok czasu i kosztu (rysunek 1).

Rysunek 1. Trójkąt konkurencyjności

Figure 1. Competitive triangle



Źródło: na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 88.

Lynch¹⁸ wymienia jakość jako jedną z wielu dróg osiągnięcia przewagi nad konkurentami. Jako przykład podaje poziom niezawodności japońskich samochodów, który jeszcze do niedawna był nie do osiągnięcia dla innych producentów. Z kolei De Wit i Meyer¹⁹ twierdzą, że przewagę konkurencyjną można uzyskać jedynie poprzez dostarczenie produktów i usług lepiej dopasowanych do potrzeb klientów niż produkty konkurentów, ponieważ ponadprzeciętna wartość dla nabywców stanowi podstawę skutecznego systemu biznesowego. Takie rozumowanie wprost utożsamia przewagę konkurencyjną z jakością.

Przegląd literatury na temat współczesnego marketingu pokazuje zgodność co do tego, że jakość jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej²⁰. Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia jakość jest nawet postrzegana jako coś więcej niż czynnik konkurowana, a mianowicie jako konieczność²¹, jako niezbędny element strategii przedsiębiorstwa, jako warunek konieczny funkcjonowania we współczesnej gospodarce. Nic więc dziwnego, że aktualnie przedsiębiorstwa coraz więcej uwagi poświęcają zarządzaniu jakością.

3. Rozwój koncepcji zarządzania jakością

We współczesnych organizacjach zarządzanie jakością jest jednym z centralnych problemów zarządzania. To efekt globalizacji gospodarki (między innymi ekspansji japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych)²² oraz coraz większej konkurencji na rynku. Ponadto przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność doskonalenia jako nieodłączny element funkcjonowania.

Koncepcje zarządzania jakością zmieniały się w czasie, wraz ze zmianą sposobu postrzegania przedsiębiorstwa, jego celów, a także ze względu na przejście od technokratycznego nurtu zarządzania do nurtu humanistycznego, opartego na koncepcji człowieka

¹⁸ R. Lynch, *Strategic Management*, Pearson, Harlow 2015, s. 130.

¹⁹ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 148.

²⁰ K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania jakością*, „MBA” 2008, nr 2, s. 4.

²¹ Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, s. 19.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 615.

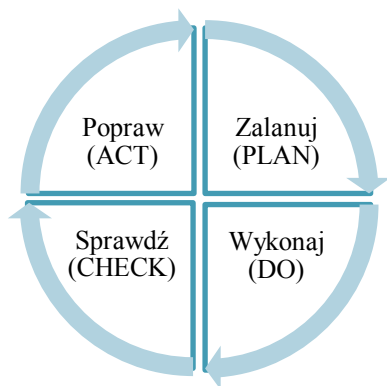
społecznego, w którym oprócz takich wartości jak na przykład korzystność, skuteczność i ekonomiczność, uwzględniane są też wartości moralne i dostrzegany jest człowiek²³. Miało to też związek ze zmieniającym się znaczeniem pojęcia jakości.

Początkowo zarządzanie jakością ograniczało się do kontroli jakości wyrobów, było oparte na technicznej definicji jakości. Prekursorem zarządzania jakością był Walter Shewhart, który w 1924 roku stworzył karty kontrolne, umożliwiające statystyczną kontrolę procesu produkcji i poprawę jakości wyrobów²⁴. Pozwalały one rozstrzygnąć, co jest przyczyną odchyżeń od założonej normy, a co za tym idzie – ograniczyć ilość wybrakowanych produktów. Techniki kontroli jakości rozwinęły się dynamicznie po II wojnie światowej. Było to efektem z jednej strony gwałtownego rozwoju produkcji przemysłowej, z drugiej – konkurencji między firmami amerykańskimi i japońskimi. To Japończycy, między innymi firma Toyota, pierwsi docenili znaczenie jakości w produkcji przemysłowej²⁵. Skupiano się już nie tylko na kontroli jakości gotowych wyrobów, ale też na zapewnieniu jakości produktu.

William Deming był prekursorem innego podejścia do zarządzania jakością, oparte go na konieczności zmiany orientacji z produkcyjnej na rynkową, skupioną na oczekiwaniach klienta. Jego koncepcja kładła nacisk na sterowanie jakością nie tylko produktów, ale też procesów. Według Deminga w celu osiągnięcia zakładanej jakości należy zastosować określony cykl działań, który znany jest jako „koło Deminga”, „cykl Deminga” albo „cykl PDCA” (rysunek 2). Zaznaczyć należy, że twórcą tego modelu był Shewhart, jednak to Demingowi zawdzięcza on swoją popularność.

Rysunek 2. Koło Deminga (cykl PDCA)

Figure 2. The Deming cycle (PDCA cycle)



Źródło: na podstawie: *Deming cycle (PDCA)*, [w:] P.M. Swamidass (red.), *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, Springer, Boston, MA 2000

Jest to koncepcja zarządzania jakością, która opiera się na ciągłej potrzebie doskonalenia. Model ten zakłada, że zgodnie z przedstawionym powyżej kołem jakości zarządzanie jakością powinno być realizowane w czterech krokach:

²³ K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda, *Zarządzanie jakością...*, s. 12.

²⁴ M. Best, D. Neuhauser, *Walter A. Shewhart, 1924, and the Hawthorne factory*, "Quality and Safety in Health Care" 2006, nr 15(2), s. 142.

²⁵ K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, s. 3.

- **planowanie** – ustalanie celów i procesów niezbędnych do osiągnięcia wyników zgodnych z wymaganiami klienta oraz polityką organizacji,
- **wykonanie** – wdrożenie tych procesów,
- **sprawdzenie** – monitorowanie i mierzenie procesów i wyrobów w odniesieniu do polityki, wymagań i celów dotyczących produktu oraz przedstawianie wyników,
- **poprawianie** – działania dotyczące stałego doskonalenia procesu²⁶.

Co istotne, cały proces udoskonalania nie kończy się po tych czterech etapach, ale zaczyna się od początku. Deming sugerował, że tę procedurę należy stosować w celu ulepszenia dowolnego etapu produkcji oraz procedurę znajdowania przyczyny zmienności wskazanej przez sygnały statystyczne²⁷.

Pod koniec lat 50. ubiegłego stulecia zauważono, że za jakość w organizacji odpowiada nie tylko dział kontroli technicznej wyrobów oraz kierownictwo, ale wszyscy pracownicy na wszystkich stanowiskach²⁸. Dominującą rolę w zarządzaniu jakością odegrała koncepcja totalnego zarządzania poprzez jakość – Total Quality Management (TQM). Jest to podejście systemowe, w którym organizacja skupia się na doskonaleniu produktów, procesów, technologii, ale także np. jakości pracy²⁹, między innymi kwalifikacjach pracowników. To rodzaj wszechstronnego, zbiorowego wysiłku, który ma na celu ciągłe doskonalenie organizacji we wszystkich jej aspektach i efektach działalności. To nowa filozofia zarządzania³⁰. Była początkowo stosowana w sektorze uprzemysłowionym, ale ze względu na sukces idea ta jest coraz częściej wdrażana także w sektorze usług³¹.

We współczesnych standardach zarządzania fundamentem zarządzania jakością jest ciągłe doskonalenie wszystkich aspektów w przedsiębiorstwie. Znajduje to odzwierciedlenie w normach ISO, które chociaż zmieniają się z czasem, są zgodne w głównych założeniach. Strategiczny charakter zarządzania jakością potwierdza już norma opublikowana w 2000 roku, w której współczesne zasady zarządzania jakością, takie jak orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, stałe doskonalenie, proces decyzyjny oparty na faktach, oraz wzajemnie korzystne relacje z dostawcami zostały przeznaczone dla najwyższego kierownictwa. Wdrożenie norm ISO jest jedną z metod wprowadzenia w przedsiębiorstwie zarządzania jakością, która jednak oprócz wielu zalet, takich jak poprawa wizerunku firmy, zwiększenie wiarygodności, łatwiejszy dostęp do rynków międzynarodowych czy większa konkurencyjność, ma też pewne wady, z których podstawową jest rozbudowana biurokracja. Inne mankamenty to czasochłonność, kosztowność, brak dopasowania do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Podsumowując – zarządzanie jakością rozwinęło się w sposób ewolucyjny, począwszy od kontroli jakości i zapewnienia jakości, przez zarządzanie jakością produktu, aż do totalnego zarządzania poprzez jakość (rysunek 3).

²⁶ S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora, *Strategia zarządzania...*, s. 70.

²⁷ Deming cycle (PDCA), [w:] P. M. Swamidass (red.), *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, Springer, Boston, MA 2000.

²⁸ K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, s. 3.

²⁹ K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda, *Zarządzanie jakością...*, s. 19.

³⁰ S. Augustyn, *Podstawy zarządzania...*, s. 26.

³¹ S. Jabeen, S.A. Ganie, *Total Quality Management in Academic Perspective: An Overview*, "Library Philosophy and Practice" 2019, s. 1.

Rysunek 3. Rozwój koncepcji zarządzania jakością

Figure 3. Development of the quality management concept



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zairi, *Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability*, "Total Quality Management & Business Excellence" 2002, nr 13(8), s. 1164.

4. Istota zarządzania jakością

Chociaż w ostatnim czasie powstało wiele różnych systemów zarządzania jakością, międzybranżowych i branżowych, dostosowanych do specyfiki różnych dziedzin gospodarki, o różnym stopniu sformalizowania, wszystkie one oparte są na tych samych zasadach.

Koncentracja na kliencie, kształtowanie wartości dla klienta jest wspólną cechą wszystkich współczesnych systemów zarządzania jakością. Ponieważ to klient decyduje o nabyciu (bądź nie) danego produktu, więc właśnie relacje z użytkownikiem powinny być dla firmy najważniejsze. Postrzeganie jakości przez pryzmat oczekiwań i zadowolenia klienta stało się zatem istotą zarządzania jakością.

Przywództwo zastąpiło kierowanie. W miejsce klasycznego zarządzania, opartego na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli, pojawiło się przywództwo, które polega na wspieraniu pracownika, stwarzaniu mu warunków do samorealizacji i podnoszenia kwalifikacji, zachęca do kreatywności, wprowadzania innowacji, samodzielnego podejmowania decyzji.

Zaangażowanie wszystkich pracowników jest bardzo istotne. Co prawda w początkowej fazie wprowadzania systemu jakości ważne są decyzje kierownictwa, które to musi podjąć stosowne decyzje i zakomunikować je załozdze, jednak każdy pracownik musi być przekonany o słuszności przyjętych celów jakościowych oraz w pełni zaangażowany w ich realizację.

Partnerstwo i praca zespołowa są wyrazem zaangażowania pracowników w realizację założonych działań. Zarówno partnerstwo pionowe, między kierownictwem a pracownikami, jak i partnerstwo poziome, pomiędzy zespołami w ogniwach łańcucha jakości, zapewniają elastyczność systemu oraz usprawnienie cyklu produkcyjnego. Dzięki pracy zespołowej osób o różnych kwalifikacjach osiągany jest efekt synergii, a procesy rozwiązywane są sprawniej.

Podejście procesowe zapoczątkowane przez Deminga w połowie XX wieku stało się kano-nem zarządzania jakością dopiero po około 50 latach. Przyjęte jest jako zasada w normie ISO 9000 - 2000. Według tej normy proces to sekwencja działań, między którymi zachodzą wzajemne powiązania, przekształcające wejścia w wyjścia realizujące określony cel. Wejścia i wyjścia mogą mieć różną naturę, nadzór nad procesem pełni właściciel procesu (lider), każdy proces ma swoich wewnętrznych i zewnętrznych dostawców i odbiorców, zaś przebieg i efekty procesu muszą być cały czas poddawane samoocenie i ocenie. W rezultacie podejście procesowe umożliwia likwidację sztywnej organizacji firmy, która jest główną barierą komunikacji. Elastyczność struktur organizacyjnych w podejściu procesowym pozwala na wymianę doświadczeń, inspi-ruje kreatywność i innowacje, skraca czas podejmowania decyzji.

Decyzje oparte na faktach to kolejny atrybut zarządzania jakością. Uwzględnianie danych, na przykład statystycznych, w procesie decyzyjnym stanowi nieodłączny element skutecznych działań organizacji. Chociaż zasada ta wydaje się oczywista, to jednak praktyki podejmowania decyzji na podstawie przypuszczeń były dotychczas często stosowane.

Stałe doskonalenie to kolejna fundamentalna zasada zarządzania jakością. Dotyczy to wszystkich aspektów organizacyjnych, np. technik zarządzania, technologii produktów, wprowadzanych innowacji, organizacji jako takiej, relacji z klientami czy relacji z otoczeniem zewnętrznym. Prekursorem tego podejścia był Deming. Dzięki ciągłemu doskonaleniu podejmowanych działań możliwe jest osiągnięcie coraz to lepszych wyników.

Prewencja, czyli podejmowanie działań wyprzedzających powstanie niezgodności, pozwala na uniknięcie niezadowolenia klienta albo utraty reputacji firmy na rynku, ale też daje możliwość uniknięcia kosztów usuwania wad. Jest to też warunek konieczny w realizacji jakościowych celów organizacji.

Komunikacja decyduje w dużym stopniu o skuteczności podejmowanych działań pro jakościowych. Dotyczy to przede wszystkim komunikacji wewnętrznej: między kierownictwem a pracownikami, pomiędzy poszczególnymi zespołami, między członkami zespołów, ale też z zewnętrznymi dostawcami i odbiorcami. Komunikacja ta oprócz form tradycyjnych – pisemnej czy elektronicznej, może też przyjmować na przykład formę wizualną, w postaci chociażby tablic komunikacyjnych. Właściwa komunikacja skraca czas realizacji zadań, przyspiesza podejmowanie decyzji, stanowi źródło dużych oszczędności.

Samocena stanu realizacji zaplanowanych działań i celów jest elementem każdego współczesnego systemu zarządzania jakością. Pozwala na diagnozę stanu zarządzania, a następnie rewitalizację wybranej strategii czy działań operacyjnych. Jest ona przeprowadzana zazwyczaj w kilku etapach, przy pomocy specjalnie do tego celu stworzonych narzędzi.

Analiza kosztów jakości wynika z faktu, że zarządzanie jakością generuje wydatki, które mają wpływ na ostateczną cenę produktu. Oczekiwania klienta dotyczące wysokiej jakości nie zawsze idą w parze ze skłonnością do poniesienia większego wydatku w momencie zakupu. Dlatego też element „kosztu jakości” musiał zostać uwzględniony w dążeniu do optymalnego zaspokajania potrzeb użytkownika. Pojęcie to zostało wprowadzone przez Jurana³² w 1951 roku. Koszt jakości dla organizacji można zdefiniować jako wszelkie koszty poniesione z powodu złej jakości lub wysiłków w celu zapewnienia dobrej jakości³³. Aby te koszty zredukować, powinny być one zidentyfikowane i zmierzone³⁴.

Wzajemnie korzystna współpraca z dostawcami to kolejny istotny element systemów zarządzania jakością. W miejsce opinii, że konkurencja między dostawcami korzystnie wpływa na jakość dostaw, pojawia się docenienie wzajemnych relacji z dostawcami. Wzajemna pomoc zapewnia długotrwałe obopólne korzyści. Współpraca z dostawcami może polegać na przykład na wspólnym podejmowaniu działań doskonalących, planowaniu rozwoju i wprowadzaniu innowacji, dzieleniu się wiedzą, stałej komunikacji³⁵. W niektórych

³² J.M. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1974.

³³ M.C. Gupta, V.S. Campbell, *Cost of quality*, "Production and Inventory Management Journal" 1995, nr 36(3), s. 43.

³⁴ A. Schiffauerova, V. Thomson, *Managing cost of quality: insight into industry practice*, "The TQM Magazine" 2006, nr 18(5), s. 542.

³⁵ K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, s. 4-15.

systemach zarządzania jakością jako podstawowe zasady pojawia się także podejście systemowe oraz podejście strategiczne.

5. Rola zarządzania jakością w naukach o zarządzaniu

Znaczenie zarządzania jakością podkreślają też liczne badania naukowe. Bardzo wielu badaczy podkreśla, że wdrożenie praktyk TQM wiąże się nie tylko z poprawą jakości, ale też z poprawą wyników organizacji (przykładowo: Al-Damen³⁶; Alghamdi³⁷; Joiner³⁸). Abu-Rumman i Alali³⁹ wykazali pozytywny wpływ TQM na radzenie sobie z różnymi wyzwaniami biznesowymi spowodowanymi kryzysem, Fatimah i Solikin⁴⁰ zwracali uwagę na wzrost wydajności pracowników w firmach wdrażających systemy zarządzania jakością, Honarpour i in.⁴¹ wykazują związek pomiędzy TQM i zarządzaniem wiedzą oraz ich pozytywny wpływ na innowacje. Przykłady można by mnożyć, jednak szczególnie istotne wydają się dwa aspekty: nieodłączne powiązanie teorii zarządzania jakością z praktyką oraz wpływ TQM na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

O zarządzaniu jakością możemy mówić jedynie w kontekście syntezy teorii oraz rozwiązań praktycznych. Twórcze rozwijanie i wzbogacanie praktyki zarządzania jakością powinno być oparte na podstawach naukowych, pozwalających szerzej widzieć problem⁴². Badania z tego zakresu dostarczają wielu technik i narzędzi, które mogą znaleźć zastosowanie praktyczne.

Przykładem może być diagram Pareto-Lorenza, który opiera się na empirycznym stwierdzeniu nierównomierności rozkładu „skutek-przyczyna”. Stosunkowo niewielka liczba przyczyn decyduje o zdecydowanej większości skutków⁴³, 80% problemów jest skutkiem 20% przyczyn. Zastosowanie tej metody w przedsiębiorstwie pozwala ustalić, które przyczyny pogorszenia jakości powinny być w pierwszej kolejności eliminowane.

Inny przykład to diagram przyczyn i skutków, stworzony przez Kaoru Ishikawę w latach 60., nazywany również wykresem rybich ości. Jest on szeroko stosowany w różnych dziedzinach zarządzania. Pozwala na szybkie ustalenie pierwotnej przyczyny powstałego problemu jakościowego poprzez analizę pięciu potencjalnych źródeł niezgodności: błędu człowieka, błędu maszyn, nieodpowiednich materiałów, metod wytwórczych, zarządzania⁴⁴.

³⁶ R.A. Al-Damen, *The impact of Total Quality Management on organizational performance. Case of Jordan Oil Petroleum Company*, „International Journal of Business and Social Science” 2017, nr 8(1).

³⁷ F. Alghamdi, *Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture*, „International Journal of Business Administration” 2018, nr 9(4).

³⁸ A.T. Joiner, *Total quality management and performance*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2007, nr 24(6).

³⁹ A. Abu-Rumman, A. Alali, *The Role of Total Quality Management in the face of Challenges: A study in Lafarge*, „Academy of Strategic Management Journal” 2019, nr 18(1).

⁴⁰ F. Fatimah, S. Solikin, *The Effects of Total Quality Management Implementation on Employees' Performance: The Case of PT Pertamina Refinery Unit III Plaju, Palembang-Indonesia*, „Business Management and Strategy” 2016, nr 7(1).

⁴¹ A. Honarpour, A. Jusoh, K. Md Nor, *Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2017, nr 29(7-8).

⁴² A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 359.

⁴³ Ibidem, s. 219-221.

⁴⁴ K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, s. 12.

Znacząca rola zarządzania jakością w naukach o zarządzaniu jest niewątpliwa. Pojawia się nawet pogląd, że jest to synonim zarządzania strategicznego⁴⁵, chociaż taki wniosek wydaje się być zbyt daleko idącym. Niemniej jednak znaczenie zarządzania jakością wynika przede wszystkim z wykazanego w rozdziale drugim znaczenia jakości jako niezbędnej podstawy do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że jakość, a w konsekwencji zarządzanie jakością stanowią nieodłączny, niezwykle istotny element strategii przedsiębiorstwa.

6. Dyskusja

Rodzi się pytanie: jakie będą kierunki dalszych badań dotyczących zarządzania jakością? Czy dzisiaj tak samo rozumiemy jakość jak dziesięć, dwadzieścia lat temu? Co będzie oznaczało to pojęcie za dziesięć czy dwadzieścia lat? Czy koncentracja na kliencie jest właściwym podejściem do zarządzania jakością?

Niewątpliwie obserwujemy aktualnie wiele zmian w otoczeniu gospodarczym, nasze postrzeganie rzeczywistości zaczyna uwzględniać aspekty, które jeszcze niedawno wydawały się nie być istotne. Widzimy też, jak zmieniają się przedsiębiorstwa oraz jak zmienia się podejście klientów do zakupów. Bez względu na to, czy jest to wynikiem trudnej sytuacji spowodowanej pandemią, czy też nieuniknionych zmian w świadomości przedsiębiorców i konsumentów, definicja jakości w niedalekiej przyszłości z pewnością będzie ewoluować, nabierać szerszego kontekstu. Skupianie się wyłącznie na kliencie i jego zadowoleniu stopniowo będzie wypierane przez dążenie do pogodzenia interesów nabywcy z interesami szeroko rozumianego społeczeństwa poprzez np. dbałość o środowisko, wspieranie gospodarki lokalnej, zwalczanie skrajnego ubóstwa czy realizację innych celów zrównoważonego rozwoju (rysunek 4).

Rysunek 4. Rozwój koncepcji jakości

Figure 4. Development of the quality concept



Źródło: opracowanie własne.

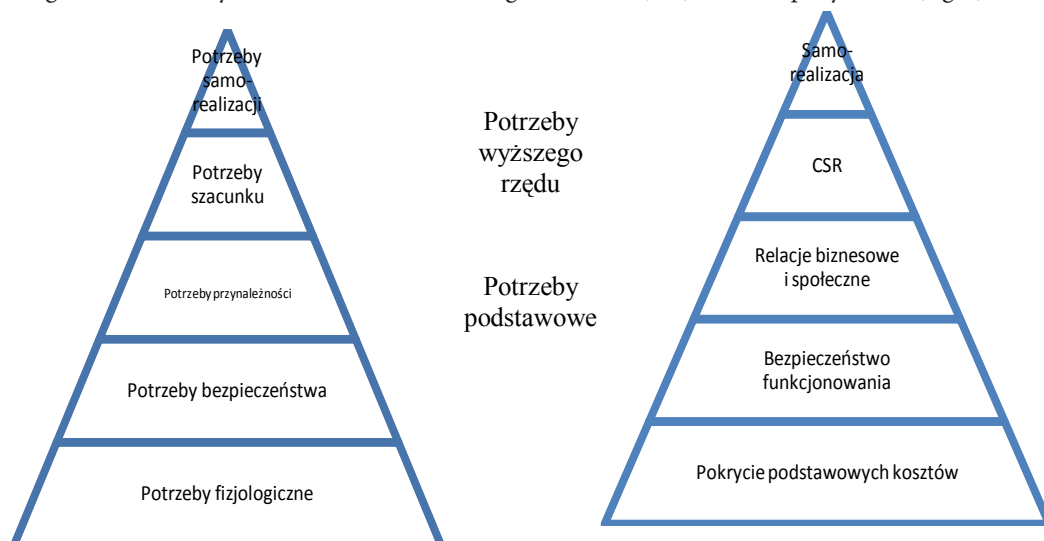
Tak rozumiana jakość będzie z jednej strony wymuszana przez konsumentów, a z drugiej oferowana przez innowacyjne przedsiębiorstwa. Przedstawiona powyżej wizja tylko z pozoru jest utopijna. Już teraz możemy zaobserwować wyraźne zmiany w podejściu do zarządzania z jednej strony, a wzrost świadomości konsumenckiej z drugiej. Rosnąca świadomość nabywców zaczyna wywierać wpływ na przedsiębiorstwa, które starają się zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Chyba nawet bardziej widoczna jest zmiana postawy przedsiębiorców. Wydaje się, że działania podejmowane przez firmy są uwarunkowane przez ich stopień dojrzałości, który nie powinien być utożsamiany z rozmiarem przedsiębiorstwa. Można się tutaj doszukać

⁴⁵ Ibidem, s. 2.

podobieństwa z postawami ludzi, którzy realizują swoje potrzeby, sklasyfikowane w piramidzie potrzeb Maslowa (rysunek 5).

Rysunek 5. Hierarchia potrzeb człowieka wg Maslowa⁴⁶ (po lewej) oraz potrzeb firmy (po prawej)
Figure 5. Hierarchy of human needs according to Maslow (left) and company needs (right)



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku przedsiębiorstwa potrzeby podstawowe to przede wszystkim potrzeba pokrycia podstawowych kosztów działalności, takich jak wynagrodzenia pracowników, czynsze, podatki oraz potrzeba bezpieczeństwa funkcjonowania – stabilna sytuacja finansowa, brak ryzyka bankructwa. Jeżeli te podstawowe potrzeby są zabezpieczone, to także firma może być skłonna realizować potrzeby wyższego rzędu. Dziwi przekonanie, że przedsiębiorstwa postępują racjonalnie pod względem ekonomicznym. Kiedy po wielu latach wiary w to, że człowiek postępuje racjonalnie w swoich wyborach rynkowych, udało się przełamać ten stereotyp i obalić mit *homo oeconomicus*, nadal pokutuje przekonanie, że głównym, a nawet jedynym celem firmy jest zysk. Należy wziąć pod uwagę fakt, że firmą zarządzają ludzie, a oni kierują się w swoich wyborach również innymi wartościami.

Zmiana sposobu postrzegania jakości spowoduje zmiany w zarządzaniu jakością. Według Zairi⁴⁷ w obliczu intensywnej presji globalnej konkurencji organizacje muszą rozważyć włączenie idei zrównoważonego rozwoju do TQM w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej i poprawy wydajności. Aby osiągnąć doskonałość, należy wyważyć i zaspokoić potrzeby wszystkich zainteresowanych stron. Wyniki wskazują, że TQM ma istotny i pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą częściowo pośredniczy w relacji między nimi⁴⁸.

⁴⁶ A.H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 50(4).

⁴⁷ M. Zairi, *Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2002, nr 13(8), s. 1161, 1166.

⁴⁸ J. Abbas, *Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management*, „Journal of Cleaner Production” 2020, nr 244.

Dlatego też koncepcja pojmowania jakości w sposób szerszy, z uwzględnieniem wpływu produktów i procesów na zrównoważony rozwój, może być przedmiotem przyszłych badań oraz podstawą systemów zarządzania jakością w bliskiej przyszłości.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych wyraźnie widać, że zarówno jakość, jak i zarządzanie jakością są pojęciami, których znaczenie ewaluuje wraz z upływem czasu i zmianą podejścia do zjawisk ekonomicznych i społecznych.

Aktualnie jakość koncentruje się głównie na potrzebach klienta, tych rozpoznanych oraz tych nieuświadomionych. Zarządzanie tak rozumianą jakością odbywa się w ramach różnych systemów zarządzania jakością opartych na koncepcji TQM, których istotą jest między innymi podejście procesowe, stałe doskonalenie czy wzajemnie korzystna współpraca z dostawcami. Menedżerowie powinni podejmować decyzje w oparciu o fakty i skupić się na przywództwie. Ważne jest zaangażowanie wszystkich pracowników, partnerstwo i praca zespołowa oraz właściwa komunikacja.

Rola zarządzania jakością jest nie do przecenienia, wpływa ono bowiem pozytywnie na większość aspektów funkcjonowania organizacji, z których najistotniejsze to wyniki przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjność. Należy również podkreślić wyraźny związek pomiędzy teoretycznym podejściem do zarządzania jakością a działaniami przedsiębiorstw w tym zakresie. Jest to podstawą do uznania wyjątkowej roli zarządzania jakością w naukach o zarządzaniu.

Przeprowadzone badanie ma pewne ograniczenia. W opracowaniu zostały wzięte pod uwagę tylko najważniejsze, podstawowe aspekty zarządzania jakością. Jako kierunek przyszłych badań zaproponowano przeanalizowanie jakości oraz koncepcji TQM, z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju jako istotnego aspektu jakości produktów i procesów.

Bibliografia

- Abbas J., *Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management*, "Journal of Cleaner Production" 2020, nr 244.
- Abu-Rumman A., Alali A., *The Role of Total Quality Management in the face of Challenges: A study in Lafarge*, "Academy of Strategic Management Journal" 2019, nr 18(1).
- Al-Damen R. A., *The impact of Total Quality Management on organizational performance. Case of Jordan Oil Petroleum Company*, "International Journal of Business and Social Science" 2017, nr 8(1).
- Alghamdi F., *Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture*, "International Journal of Business Administration" 2018, nr 9(4).
- Antonaras A., Memtsa C., Iacovidou M., *The Challenge of Measuring the Cost of Quality*, Conference: 4th Annual Quality Congress Middle EastAt, Dubai 2010, DOI: 10.13140/2.1.1513.5525.
- Augustyn S., *Podstawy zarządzania jakością (teoria i praktyka)*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012.

- Best M., Neuhauser D., Walter A. *Shewhart, 1924, and the Hawthorne factory*, "Quality and Safety in Health Care" 2006, nr 15(2).
- Bielawa A., *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21.
- Bosiakowski Z., Kostrzewa A., *Jakość produkcji jako problem ekonomiczny*, „Ekonomista” 1969, nr 3.
- Chęłstowska Z., *Filozofia jakości wg Platona i W.E. Deminga w trosce o jakość pracy szkoły*, „Meritum” 2006, nr 2(2).
- Cholewicka-Goździk K., *Istota zarządzania jakością*, „MBA” 2008, nr 2, <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1294.pdf> [dostęp: 2.12.2020].
- Deming cycle (PDCA), [w:] P. M. Swamidass (red.), *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, Springer, Boston, MA 2000, https://doi.org/10.1007/1-4020-0612-8_229 [dostęp: 2.01.2021].
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Fatimah F., Solikin S., *The Effects of Total Quality Management Implementation on Employees' Performance: The Case of PT Pertamina Refinery Unit III Plaju, Palembang-Indonesia*, "Business Management and Strategy" 2016, nr 7(1).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Gupta M.C., Campbell V.S., *Cost of quality*, "Production and Inventory Management Journal" 1995, nr 36(3).
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Honarpour A., Jusoh A., Md Nor K., *Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units*, "Total Quality Management & Business Excellence" 2017, nr 29(7-8).
- Horbaczewski D., *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy Jakości” 2006, nr 10.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Jabeen S., Ganie S.A., *Total Quality Management in Academic Perspective: An Overview*, "Library Philosophy and Practice" 2019, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=609&context=libphilprac> [dostęp: 2.01.2021].
- Joiner T. A., *Total quality management and performance*, "International Journal of Quality & Reliability Management" 2007, nr 24(6).
- Juran J.M., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1974.
- Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E., *Zarządzanie jakością działań w organizacji. Modele i metody doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Lynch R., *Strategic Management*, Pearson, Harlow 2015.
- Maslow A.H., *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 50(4).
- Oyrzanowski B., *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista” 1969, nr 2.

Roszak M.T., *Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej*, „Open Access Library” 2014, nr 1(31), <http://www.openaccesslibrary.com/vol31/1.pdf> [dostęp: 28.12.2020].

Schiffauerova A., Thomson V., *Managing cost of quality: insight into industry practice*, “The TQM Magazine” 2006, nr 18(5).

Slack N., *The Manufacturing Advantage*, Oxfordshire, Management Books 2000 Ltd., Oxford 1995.

Tkaczyk S., Kowalska-Napora E., *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012.

Yang C.C., *The Evolution of Quality Concepts and the Related Quality Management*, [w:] L. Kounis (red.), *Quality Control and Assurance – An Ancient Greek Term Re-Mastered*, IntechOpen 2017, <https://cdn.intechopen.com/pdfs/53946.pdf> [dostęp: 1.01.2021].

Zairi M., *Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability*, “Total Quality Management & Business Excellence” 2002, nr 13(8).

Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

Nota o Autorze:

Alina Czapla – doktorantka w Katedrze Zarządzania Relacjami Organizacji w Kolegium Informatyki i Komunikacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Absolwentka matematyki (Uniwersytet Jagielloński w Krakowie) oraz podyplomowych studiów Business English (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).

Author's resume:

Alina Czapla – PhD student at the University of Economics in Katowice (Department of Organizational Relationship Management, College of Informatics and Communication). Graduate of Mathematics (Jagiellonian University in Kraków) and postgraduate studies Business English (University of Economics in Katowice).

Kontakt/Contact:

Alina Czapla

e-mail: alina.czapla@edu.uekat.pl