

## Tożsamość zarządzania jakością – wybrane zagadnienia

### Wstęp

W literaturze przedmiotu zarządzanie bywa porównywane do dżungli, która zamiast się przerzedzać i rozjaśniać, gęstnieje i staje się coraz bardziej mroczna [Lichtarski, 2010, s. 167]. Dzieje się tak m.in. dlatego, że wyodrębniające się w ramach zarządzania orientacje, nurty, modele, koncepcje, podejścia itd., zaczynają „żyć własnym życiem”, będąc często tylko w luźnym związku z ogólną teorią zarządzania. Sytuacja taka dotyczy w pewnym sensie także zarządzania jakością.

W artykule została podjęta próba „ulożenia” kluczowych pojęć dotyczących zarządzania jakością w ramach konwencji terminologicznej proponowanej przez czołowych przedstawicieli nauk o zarządzaniu w Polsce. Stworzyło to okazję do zrewidowania sposobów interpretacji terminu „zarządzanie jakością” uwzględniającą zmiany, jakie się dokonały w tej dziedzinie na przestrzeni ostatnich lat.

Artykuł został przygotowany głównie na podstawie badań literaturo-  
wych.

### 1. Koncepcje i metody zarządzania

H. Jagoda i J. Lichtarski zaproponowali, aby wśród różnych rozwiązań w zakresie zarządzania, nazywanymi także „receptami”, wyróżnić trzy różniące się pod względem szczegółowości, kategorie:

- 1) koncepcje,
- 2) metody ogólne,
- 3) metody szczegółowe [Jagoda, Lichtarski, 2003, s. 3-6].

Koncepcja jest podstawową metodyczną, która ujmuje teoretyczne założenia stosowanych następnie w praktyce metod organizacji i zarządzania [Morawski, Niemczyk, Perechuda, Stańczyk-Hugiet, 2010, s. 212]. W skład każdej koncepcji wchodzi ogólne (ideowe) założenia oraz dowolna

---

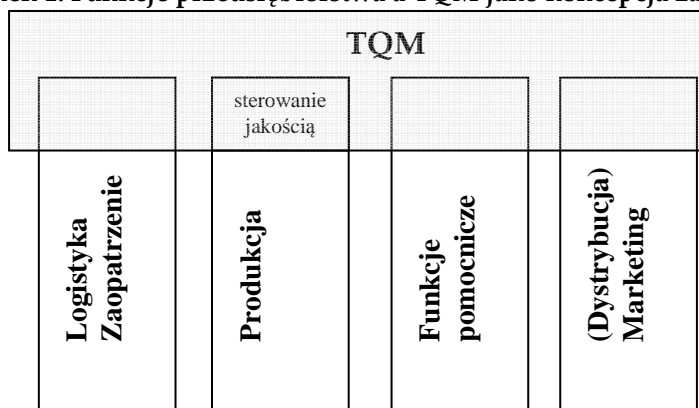
\* Dr, Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem, UE we Wrocławiu,  
piotr.rogala@ue.wroc.pl

i zmienna w czasie liczba metod. Jako przykłady koncepcji zarządzania wskazano m.in. marketing, logistykę oraz controlling.

Jedną z charakterystycznych cech tego rodzaju „recept” na zarządzanie jest to, iż biorąc początek z jakiejś określonej funkcji, w wyniku rozwoju objęły zasięgiem także inne, a czasem wszystkie, funkcje organizacji. Np. marketing pojawiał się jako rozwinięcie funkcji sprzedaży (przechodząc m.in. na badania i rozwój, produkcję, funkcję personalną itd.), a logistyka jako rozwinięcie funkcji zaopatrzenia (przechodząc m.in. produkcję, funkcje pomocnicze, dystrybucję itd.). Tak więc koncepcje, aby zaistnieć w rzeczywistości, musiały znaleźć zastosowanie w zarządzaniu poszczególnymi funkcjami rodzajowymi organizacji, takimi jak: zaopatrzenie, badania i rozwój, produkcja i sprzedaż.

W ramach każdej koncepcji funkcjonują i podlegają zmianom różne metody. Pod tym pojęciem rozumie się sprawdzone, uznane i logicznie uporządkowane sposoby rozwiązywania określonych problemów występujących w organizacji [Morawski, Niemczyk, Perechuda, Stańczyk-Hugiet, 2010, s. 212].

Rysunek 1. Funkcje przedsiębiorstwa a TQM jako koncepcja zarządzania



Źródło: [Jagoda, Lichtarski, 2003, s. 4].

Z czasem koncepcja może przekształcić się w nową funkcję rodzajową organizacji. Tak właśnie się stało w przypadku marketingu i logistyki.

H. Jagoda i J. Lichtarski uznali, że jedną z koncepcji zarządzania jest także TQM. Ich zdaniem koncepcja ta wzięła swój początek w funkcji produkcji, w ramach której „instalowano” kontrolę jakości. Następnie działalność ta, rozwijając się, objęła sferę zaopatrzenia, a później wszystkie pozostałe funkcje, co ilustruje rysunek 1. W tym wypadku jednak pierwotna

funkcja nie przeobraziła się w nową funkcję ani nie pojawiała się nowa funkcja, jak w przypadku logistyki czy marketingu. TQM nie jest więc w jakiś szczególny sposób związane z którąkolwiek z funkcji rodzajowych przedsiębiorstwa [Jagoda, Lichtarski, 2003, s. 3-6].

## 2. Sposoby definiowania zarządzania jakością

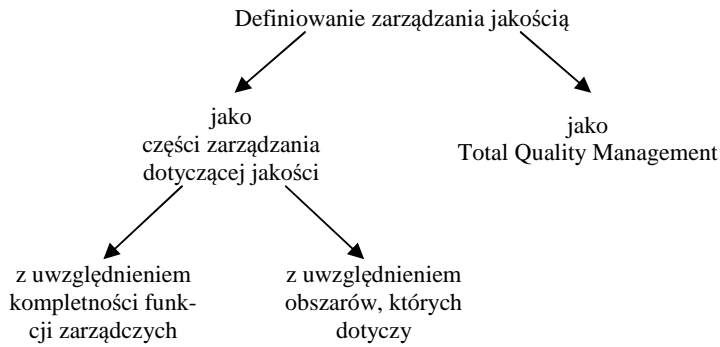
Analizując treść polskojęzycznych monografii z zakresu zarządzania jakością stwierdzić można, że o ile sporo uwagi skupia się w nich na wyjaśnieniu samego pojęcia „jakość” (temu problemowi często dedykowany jest cały rozdział), to znacznie mniej miejsca poświęca się na zdefiniowanie „zarządzania jakością”. Wprawdzie dość często w strukturze monografii jest wyodrębniana część dotycząca zarządzania jakością (np. ewolucji zarządzania jakością), ale zazwyczaj nie podejmuje się w nich próby zdefiniowania „zarządzania jakością”.

Jeżeli jednak zarządzanie jakością jest definiowane, to najczęściej przyjmowane jest podejście prezentowane w normach ISO serii 9000. Sprowadza się ono – w uproszczeniu – do twierdzenia, że zarządzanie jakością to ta część zarządzania, która odnosi się do jakości. Przyjmuje się np., że „zarządzanie jakością to wszystkie czynności szeroko pojętego zarządzania, które ustalają politykę jakości, jej realizację oraz prowadzą do poprawy i doskonalenia jakości” [Lisiecka, 2002, s. 109].

Z określeniem zarządzania jakością jako części zarządzania odnoszącej się do jakości wiąże się jednak pewien problem. Wprawdzie jest to podejście intuicyjnie zrozumiałe, ale nie tworzy ono precyzyjnych kryteriów do wskazania tego, co w praktyce mieści się w ramach zarządzania jakością. Przy współczesnym, szerokim rozumieniu jakości oraz w sytuacji, gdy uwzględni się perspektywę klienta wewnętrznego właściwie, każde działanie w organizacji może być uznane za element zarządzania jakością.

W ramach tego sposobu zarządzania jakością pojawiają się różnego rodzaju modyfikacje i uszczegółowienia. Szczególne znaczenie mają dwa spośród nich (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Sposoby definiowania zarządzania jakością



Źródło: Opracowanie własne.

Autorami pierwszego z nich są A. Hamrol i W. Mantura. Definiują oni zarządzanie jakością z uwzględnieniem „stopnia dojrzałości” podejmowanych działań (rozumianego jako kompletność uwzględnionych funkcji zarządczych). Uważają oni, że zarządzanie jakością występuje wówczas, gdy w stosunku do obiektu zarządzania, za jaki przyjmuje się jakość, ma zastosowanie pełny zestaw funkcji zarządczych. Do tych funkcji zaliczają: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie i doskonalenie [Hamrol, Mantura, 2002, s. 92].

Drugi przypadek polega na uwzględnieniu perspektywy kadry zarządzającej i wskazaniu obszarów działania, na które powinna być zwrócona uwaga. F. Mroczko stwierdza np., iż: „zarządzanie jakością obejmuje zadania i czynności kadry kierowniczej niezbędne do wdrożenia polityki jakościowej i jej celów podstawowych i szczegółowych. Zarządzanie to powinno służyć zapewnieniu skutecznej struktury organizacyjnej, systemu odpowiedzialności, realizacji procesów oraz zabezpieczeniu środków rzeczowych i finansowych” [Mroczko, 2011, s. 80-81] E. Skrzypek uważa natomiast, że „zarządzanie jakością to celowe wykonywanie funkcji zarządzania w zakresie optymalizacji wykorzystywanych zasobów i innych czynników oraz racjonalizacji procesów, skoncentrowane na uzyskanie wyrobów o wysokiej jakości oraz ciągłe ich doskonalenie” [Skrzypek, 2000, s. 72].

Rozwiązaniem alternatywnym w stosunku do definiowania zarządzania jakością, jako części zarządzania odnoszącej się do jakości, jest utożsamianie zarządzania jakością z TQM. Przykładem takiego ujęcia jest definicja sformułowana przez L. Wasilewskiego, w której stwierdził on, że „zarządzanie jakością to tworzenie systemu przedsięwzięć, mającego na celu

ekonomiczne wytwarzanie wyrobów i usług spełniających wymagania klienta. Wprowadzenie skutecznego systemu wymaga współdziałania wszystkich osób zatrudnionych firmie, włączając naczelne kierownictwo, średnią kadre wykonawczą, personel nadzoru i robotników we wszystkich obszarach działalności firmy, takich jak: badania rynku, prace rozwojowe, planowanie, projektowanie, przygotowanie produkcji, zaopatrzenie, wytwarzanie, sprawdzanie jakości, sprzedaż i usługi posprzedażne, dobór i promocja kadr, szkolenia i doskonalenie zawodowe” [Wasilewski, 1998, s. 11].

W tym przypadku ujawnia się jednak problem dotyczący relacji zachodzących pomiędzy zarządzaniem jakością a TQM. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne podejścia w tym zakresie. W konsekwencji obraz zarządzania jakością zostaje rozmyty, pojawiają się nieścisłości i sprzeczności. Jako przykładowe problemy z tego zakresu wskazać można np.:

1. Relacje zachodzące pomiędzy tytułami a treścią monografii z omawianego zakresu. Niezależnie od tego czy tytuł dotyczy „zarządzania jakością”, czy „TQM”, jego treść jest zwykle taka sama (prezentowana jest ta sama geneza, te same zasady oraz te same metody i techniki).
2. Sposób definiowania tego czym jest TQM. W literaturze można znaleźć stwierdzenia, że jest to koncepcja, filozofia, kultura korporacyjna, podejście, metoda, sposób zarządzania, wszechstronny wysiłek, strategia, proces, system, sposób myślenia itd.
3. Podejście do wskazywania etapów w rozwoju zarządzania jakością. Część badaczy uważa, że ostatnim etapem jest „zarządzanie jakością”, inni wskazują na TQM, a jeszcze inni utożsamiają zarządzanie jakością z TQM (zob. tablica 1).

**Tablica 1. Wybrane podejścia do ewolucji zarządzania jakością**

Nazwa	Etapy
Etapy rozwoju procesu zarządzania jakością produktów (K. Lisiecka)	kontrola, sterowanie, zarządzanie
Ewolucja zarządzania jakością (A.S. Gajewski)	inspekcja jakości, kontrola jakości, zapewnienie jakości, kompleksowe zarządzanie jakością
Ewolucja zarządzania jakością (F. Mroczko)	inspekcja jakości, kontrola jakości, zapewnienie jakości, kompleksowe zarządzanie jakością (zarządzanie jakością)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Lisiecka, 2002; Gajewski, 2007; Mroczko, 2011].

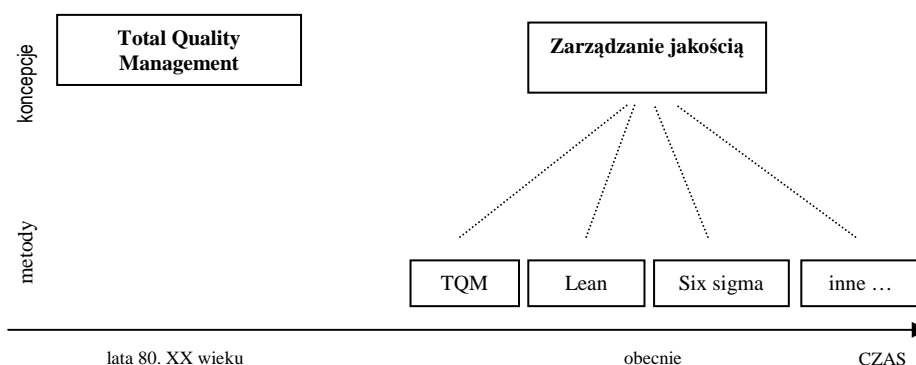
### 3. Zarządzanie jakością jako funkcja i jako koncepcja

Zaproponowanie uporządkowanego podejścia do sposobu rozumienia tego, czym jest zarządzanie jakością, nie jest zadaniem łatwym. Pomocna w tym zakresie może jednak być konwencja terminologiczna sformułowana przez H. Jagodę i J. Lichtarskiego. Bazując na niej proponuje się, by zarządzanie jakością mogło być traktowane zarówno jako koncepcja zarządzania, jak i jako funkcja rodzajowa organizacji (podobnie jak to ma miejsce np. w przypadku marketingu). Wprawdzie, jak już wcześniej wspomniano, H. Jagoda i J. Lichtarski stwierdzili, że w przedsiębiorstwach nie wykształciła się funkcja zarządzania jakością, niemniej jednak ta opinia została sformułowana niemal 10 lat temu. Ostatnia dekada charakteryzowała się dynamicznym wzrostem popularności zarządzania jakością (w dużej mierze dzięki normom ISO serii 9000). W wielu organizacjach powstały odpowiednie komórki i stanowiska odpowiedzialne za tą działalność. Ponadto w praktyce funkcjonowania organizacji pojawiły się bądź umocniły liczne zrutyinizowane działania z zakresu zarządzania jakością, takie jak: kontrola jakości (dostaw, procesów, produktów gotowych), certyfikacja, wprowadzanie ujednoczonych procedur działania, zwiększanie zaangażowania pracowników, poszukiwanie możliwości i wprowadzanie działań doskonalących. Wydają się one być na tyle powszechne, iż upoważniają do wyodrębnienia funkcji zarządzania jakością. Przyjmując takie ujęcie, zarządzanie jakością można rozumieć jako wszystkie skoordynowane czynności, które ustalają politykę jakości, zapewniają jej realizację oraz prowadzą do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości.

Drugie podejście polega na rozpatrywaniu zarządzania jakością jako koncepcji zarządzania. Kluczowym pojęciem jej tutaj Total Quality Management – koncepcja zarządzania wymagająca uwzględnienia jej nie tylko przez osoby bezpośrednio odpowiadające za jakość produktów, ale obejmująca swoim zasięgiem wszystkie funkcje rodzajowe organizacji. TQM popularność zdobył w latach 80. XX wieku i jest obecnie w literaturze przedmiotu powszechnie wskazywany jako koncepcja zarządzania. Sytuuje się ją obok takich koncepcji, jak benchmarking, outsourcing, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez cele, marketing oraz reengineering [por. Zimmewicz, 2009]. Jednak dokładne przeanalizowanie praktyki gospodarczej oraz wnikliwe badania literaturowe upoważniają do sformułowania hipotezy mówiącej, że wraz z upływem czasu TQM przekształcił się – zgodnie z ideą ewolucji koncepcji zarządzania – w metodę zarządzania. Jednocześnie jednak przyczyniło się do wykreowania koncepcji zarządza-

nia jakością (albo ujmując rzecz szerzej, pro jakościowej orientacji w zarządzaniu), realizowanej przez kilka metod ogólnych, takich jak: lean management, six sigma, system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 i oczywiście TQM (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Rozwój koncepcji zarządzania jakością



Źródło: Opracowanie własne.

Ich podstawowe założenia są takie same, jednak różnią się one między sobą m.in. ze względu na kreatywność, jakiej w ich ramach wymaga się od pracowników organizacji, stopień parametryzacji działalności oraz nasilenie wprowadzanej biurokracji [Hamrol, 2005, s. 66]. Metody te mogą być stosowane w organizacji wspólnie, ale mogą też być wykorzystywane oddzielnie. W ramach tego podejścia zarządzanie jakością może być określane w taki sposób, jak tego dokonał L. Wasilewski w definicji przytoczonej w rozdziale pierwszym niniejszego artykułu.

Zaproponowane powyżej rozwiązanie może być odczytane jako działanie obniżające rangę TQM. Niemniej jednak zbliżone opinie pojawiły się już wcześniej w literaturze przedmiotu, np. przez A. Hamrola, który takie rozwiązania, jak TQM, six sigma, kaizen, standardy ISO, zaliczył do jednej kategorii i nazwał koncepcjami zarządzania jakością [Hamrol, 2005, s. 66]. Nie sposób także nie zauważyć pojawiających się krytycznych głosów dotyczących skuteczności Total Quality Management w praktyce. Bywa ono np. określane jako „upadła Gwiazda” [Fotopoulos, 2010, s. 5003]. Nie wnikając w to, czy jest to ocena słuszna, można stwierdzić, że obecnie realne zainteresowanie stosowaniem wprost tego rozwiązania jest bardzo małe. Świadczą o tym np. badania przeprowadzone przez R. Haffer na próbie 230 dużych i średnich przedsiębiorstw działających w Polsce. Wykazały

one, że TQM był stosowany w 4,8% tych podmiotów, a system zarządzania oparty na normach ISO serii 9000 w 70% podmiotów [Haffer, 2011, s. 377].

### Zakończenie

Zaprezentowane w artykule poglądy należy traktować jako próbę uporządkowania terminologii związanej z zarządzaniem jakością z uwzględnieniem, po pierwsze, konwencji terminologicznej proponowanej przez czołowych przedstawicieli nauk o zarządzaniu w Polsce, a po drugie, zmian zachodzących w praktyce funkcjonowania organizacji. Autor zdaje sobie sprawę z tego, że w niniejszym artykule został zaprezentowany tylko jeden z możliwych punktów widzenia i może być on uznany – z różnych powodów – za kontrowersyjny. Jednak główną przesłanką przygotowania tego artykułu było przedstawienie faktów i opinii, które mogą się stać pretekstem do szerszej dyskusji na temat tego, czym zarządzanie jakością jest obecnie i jak będzie ono wyglądało w przyszłości.

### Literatura

1. Czernska M., Szpitter A.A. (red.) (2010), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
2. Fotopoulos Ch., Psomas E., Vouzas F. (2010), *Investigating Total quality management practice's inter-relationships In ISO 9001:2000 certified organizations*, „Total Quality Management”, nr 5.
3. Gajewski S.A. (2007), *Wstęp do zarządzania jakością*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów.
4. Hamrol A. (2005), *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
5. Hamrol A., Mantura M. (2002), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa–Poznań.
6. Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
7. Lichtarski J. (2010), *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Jagoda H., Lichtarski J. (red.), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
8. Lisiecka K. (2002), *Kreowanie jakości*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
9. Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (2010), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa.



10. Mroczko F. (2011), *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
11. Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
12. Wasilewski L. (1998), *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
13. Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania jakością*, PWE, Warszawa.

### **Streszczenie**

W artykule podjęta została próba „ulokowania” kluczowych pojęć dotyczących zarządzania jakością w ramach konwencji terminologicznej proponowanej przez czołowych przedstawicieli nauk o zarządzaniu w Polsce. Stworzyło to okazję do zrewidowania sposobów interpretacji terminu „zarządzanie jakością”, uwzględniającego zmiany, jakie się dokonały w tej dziedzinie na przestrzeni ostatnich 30 lat. W pierwszej części artykułu została przedstawiona, zgłoszona przez H. Jagodę i J. Lichtarskiego, propozycja podziału „recept na zarządzanie”, na koncepcje, metody ogólne oraz metody szczegółowe. Wyjaśnione ponadto zostały relacje zachodzące między tymi kategoriami. Druga część została poświęcona przeprowadzeniu przeglądu współczesnych sposobów definiowania terminu „zarządzanie jakością” i zidentyfikowaniu głównych rodzajów podejść do tej problematyki. W trzeciej części zaproponowano, aby zarządzanie jakością było rozpatrywane zarówno jako funkcja rodzajowa przedsiębiorstwa, jak i koncepcja zarządzania.

### **Słowa kluczowe**

zarządzanie jakością, metody zarządzania, TQM

### **The identity of quality management – chosen issues (Summary)**

The article tries to set the key ideas concerning quality management in the framework of terminology conventions proposed by some of the quality management leaders in Poland. It gave a chance to verify the ways of interpreting the definition of quality management. As the result they proposed to treat quality management as both: a generic function of a company and the concept of management. At the same time TQM was included in the group of management methods.

### **Keywords**

quality management, management methods, TQM