

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 14 (2019), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 63-82

**Modern Management Systems**  
Volume 14 (2019), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 63-82



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology

## Koncentracja organizacji na jakości jako wciąż aktualna koncepcja zarządzania

### The Organization's Focus on Quality as a Still Valid Management Concept

**Wiesław Gonciarski**

Wojskowa Akademia Techniczna  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania, wieslaw.gonciarski@wat.edu.pl

**Abstrakt.** W artykule podjęto próbę zaprezentowania znaczenia zarządzania jakością we współczesnym zarządzaniu. Kontekstem tej analizy jest rozwój teorii i praktyki zarządzania, który związany jest m.in. z powstawaniem i praktycznym wdrażaniem nowych koncepcji oraz metod zarządzania. Kluczową tezę wyjaśnianą w artykule jest przekonanie, że mimo rozwoju zarządzania koncentracja na jakości ma ciągle niezwykle duże znaczenie. Widać to w stosowanych praktykach zarządzania, jak i w nowych koncepcjach, które bardzo często w całości włączają w swoje zasady działania rozwiązania wypracowane w ramach koncepcji i metod zarządzania jakością.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, jakość, koncepcje zarządzania, zarządzanie jakością.

**Abstract.** The article attempts to present the importance of quality management in contemporary management. The context of this analysis is the development of management theory and practice, which is related to, inter alia, the emergence and practical implementation of new management concepts and methods. The key thesis explained in this article is the belief that despite the development of management, focus on quality is still extremely important. This can be seen in applied management practices as well as in new concepts, which very often include in their operating principles solutions developed under the concepts and methods of quality management.

**Keywords:** management, quality, management concept, quality management.

## Wstęp

Wypowiadanie się na temat zarządzania jakością na początku trzeciej dekady XXI wieku wydawać się może powracaniem do przemijających koncepcji, które

zaistniały w XX wieku i zostały zastąpione przez inne – nowocześniejsze, bardziej adekwatne do warunków zarządzania w dobie czwartej rewolucji przemysłowej. Tymczasem zarówno w teorii, jak i w praktyce jakość ciągle znajduje się w centrum zainteresowania, a nowe koncepcje i metody zarządzania wykorzystują dotychczasowy dorobek teorii zarządzania jakością dla zapewnienia produkcji i świadczenia usług o wysokich parametrach апробowanych przez coraz bardziej wymagających klientów.

W artykule podjęto próbę wyjaśnienia dlaczego także obecnie problematyka jakości powinna znajdować się w centrum zainteresowania zarządzających zarówno koncernami międzynarodowymi, jak i małymi i średnimi firmami. Ponadto, dla czego kwestie jakości działania i świadczenia usług powinny także interesować kierujących zarówno organizacjami sektorów przemysłowych, jak i zarządzających przedsiębiorstwami usługowymi i handlowymi.

## 1. Jakość jako zagadnienie o strategicznym wymiarze

Jakość to zjawisko, którym interesowano się od początku rozwoju cywilizacji ludzkiej. Już w dziełach starożytnych filozofów greckich znaleźć można wypowiedzi na ten temat, chociaż w rozważaniach pochodzących z tego okresu uznaje się jakość za termin trudno definiowalny, gdyż jest sądem wartościującym (Karaszewski, 2000, s. 15). Historycznie rzecz ujmując, rozwój zarządzania jakością rozpoczął się w 1910 r., kiedy to H. Ford przy produkcji sławnego samochodu Ford oznaczonego jako model „T” wprowadził stanowiska inspektorów, którzy na każdym etapie wytwarzania oddzielali wyroby o niskiej jakości od tych, których poziom jakości uznawano za satysfakcjonujący. Następnie w latach 20. XX wieku w wielu firmach wprowadzono nowe metody kontroli jakości (Dahlgaard, Kristensen, Kanji, 2000, s. 17-18).

Problematyka jakości została szczególnie doceniona po II wojnie światowej. Światowy ruch na rzecz jakości pojawił się m.in. w związku z programami naprawczymi gospodarek zniszczonych wojną. Szczególny wkład w tym zakresie wniosły rozwiązania, które wdrażane były w gospodarce japońskiej (Pesqueux, Tyberghein, 2009, s. 2-3; Gordon, 2010, s. 329-341). Należy nadmienić, że niezwykle duże zasługi w tworzeniu teorii zarządzania jakością mieli amerykańscy specjaliści: W.E. Deming, J. Juran, P.B. Crosby oraz Japończyk K. Ishikawa, którzy uczestniczyli w rekonstrukcji japońskiej gospodarki. Sukces gospodarki japońskiej uzyskany dzięki produkcji wyrobów o wysokich parametrach jakościowych a jednocześnie wysoce konkurencyjnych, zwrócił uwagę całego świata na koncepcje zarządzania jakością (Urbaniak, 2004, s. 34-40; Bagiński, 2004, s. 37-48). W efekcie, w latach 80. XX wieku powstaje na gruncie amerykańskim koncepcja Total Quality Management (Robbins, Coulter, 2016, s. 66; Steibeck, 1998, s. 14; Łańcucki, 2001, s. 20; Hamrol, 2005, s. 67). Jest to swoista filozofia zarządzania poświęcona ciągłemu doskonaleniu i reagowaniu na potrzeby i oczekiwania klientów. Przy czym, w tym ujęciu termin

klient obejmuje każdego, kto wchodzi w interakcję z produktem lub usługami organizacji – wewnątrz lub zewnątrz. Obejmuje pracowników i dostawców, a także ludzi, którzy dokonują zakupu towarów lub usług danej organizacji (Robbins, Coulter, Leach, Kilfoil, 2016, s. 31). Problem jakości został zauważony w Stanach Zjednoczonych AP na tyle, że w 1987 r. uchwalono ustawę o poprawie jakości Malcolma Baldrige'a, która ustanowiła roczną krajową nagrodę jakości Stanów Zjednoczonych (Ross, Perry, 2000, s. 2). W latach 80. powstał także sformalizowany system zarządzania jakością oparty na normach z rodziny ISO 9000, który ciągle jest doskonały (Sokołowicz, Szrednicki, 2004, s. 3-8).

Jednak dopiero warunki działania współczesnych postindustrialnych systemów gospodarczych dostarczają nowych możliwości dla rozwoju problematyki zarządzania jakością. Wśród czynników, które od dłuższego już czasu determinują znaczenie jakości wymienić należy:

1. Globalizację działalności gospodarczej, która prowadzi do upowszechnienia w skali całego świata wysokich poziomów jakości.
2. Dynamiczny rozwój techniki i technologii, które prowadzą do coraz bardziej skomplikowanych systemów produkcyjnych i wytwarzanych przez nie towarów. W konsekwencji rośnie znaczenie jakości wykonania każdego najmniejszego nawet elementu.
3. Dezindustrializację, która sprawia, że problematyka jakości wchodzi w nowe obszary, takie jak: szeroko rozumiane usługi, administrację, szkolnictwo, służbę zdrowia itp.
4. Wzrost oczekiwań klientów w odniesieniu do jakości produktów i usług – zarówno luksusowych, jak i codziennego użytku. Kupujący, wybierając spośród podobnych produktów, sięgają po te, które lepiej spełniają ich oczekiwania co do jakości.
5. Wzrost pozycji rynkowej klientów, którzy dzięki technologiom cyfrowym, a zwłaszcza sieciom, portalom społecznościowym oraz porównywarcom; bezproblemowo zdobywają informacje o parametrach i ocenach pożądaných produktów czy usług.
6. Wzrost konkurencyjności cenowej, a tym samym konieczność obniżki kosztów produkcji czy świadczenia usług. Jak pokazuje praktyka wdrożenie systemu jakości z reguły prowadzi do obniżki ogólnych kosztów działania czy produkcji. To z kolei powoduje polepszenie sytuacji konkurencyjnej danej firmy.
7. Rozwijający się ruch na rzecz normalizacji i upowszechnienia systemów zapewnienia jakości. Firmy posiadające np. certyfikaty ISO 9000 mogą liczyć na pozytywny odbiór ze strony znacznie liczniejszego niż wcześniej kręgu klientów. Ponadto niektóre przedsiębiorstwa poszukują swoich kontrahentów wśród firm, które posiadają określony certyfikat systemu zapewnienia jakości.

Na początku XXI wieku konieczność wysokiej jakości wydaje się oczywista. Walka konkurencyjna, rozwój techniczny, technologiczny i organizacyjny sprawiają, że z rynku eliminowani są systematycznie ci, którzy nie są w stanie sprostać jakościowym oczekiwaniom klientów. Jednocześnie standardy narzucone przez niektóre firmy są trudne do osiągnięcia i wymagają dużego wysiłku organizacyjnego oraz zmian mentalnych w podejściu do sposobów produkcji czy świadczenia usług. Jakość w wielu przypadkach wymaga też poniesienia wydatków finansowych, niekiedy bardzo wysokich. Od strategii jakości nie da się jednak uciec, należy ją zaaprobować jako działania stwarzające szansę sukcesu.

Współczesne firmy, poszukując czynników zwiększających walory konkurencyjności na rynku, odwołują się do różnych koncepcji doskonalenia jakości. Często jednak sama jakość rozumiana jest jednowymiarowo i w sposób wygodny dla producenta lub świadczącego usługi. Wielu menedżerów i przedsiębiorców ciągle traktuje jakość w kategoriach technicznych, odwołując się do takich parametrów, jak niezawodność, zgodność z normami czy trwałość. Taki sposób rozumienia jakości występuje również w definicjach niektórych klasyków zarządzania jakością. Według wybitnych specjalistów zajmujących się tą problematyką (Hamrol, Mantura, 1998, s. 114):

1. Jakość to przede wszystkim przydatność użytkowa (J. Juran).
2. Jakość to zgodność wyboru z wyspecjalizowanymi wymaganiami (P. Crosby).
3. Jakość to stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienia wymagań klienta (I. Oaklend).
4. Jakość to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku (E. Deming).
5. Jakość to zbiorcza charakterystyka produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełnia oczekiwania użytkownika (A. Fengerbaum).

Z powyższych definicji wynika, że nawet wybitnych specjalistów dzieli istotne różnice w podejściu do jakości lub sposobu jej definiowania. Niektórzy swoją uwagę kierują na cechy produktów, a inni dołączają do tego jeszcze kwestie związane z oczekiwaniami klientów. Generalnie rzecz ujmując, w literaturze przedmiotu spotykamy różne ujęcia jakości oparte na (Dahlggaard, Kristensen, Kani, 2000, s. 23):

1. Koncentrowaniu się na wyjątkach.
2. Odwołaniu się do perfekcji.
3. Dostosowaniu do przeznaczenia.
4. Koncepcji wartości odpowiedniej do ceny.
5. Transformacyjnym sposobie widzenia jakości.

Na jeszcze inne kwestie w zakresie rozumienia jakości w zarządzaniu zwracają uwagę M. Kostera i M. Śliwa. Autorki, dostrzegając różnorodność podejść do tej problematyki, dokonują podziału tych różnych interpretacji na osiem grup. Są to podejścia, które jakość widzą poprzez (Kostera, Śliwa, 2010, s. 130-138):

1. Rozumienie w oparciu o produkt.

2. Rozumienie w oparciu o produkcję.
3. Rozumienie w oparciu o wartość.
4. Rozumienie w oparciu o użytkownika.
5. Rozumienie transcendentálne.
6. Rozumienie konstruktywistyczne.
7. Rozumienie dyskursywne.
8. Rozumienie sloganowe.

Różne podejście do definiowania i rozumienia jakości wynikają z faktu, że jest to problem wielowymiarowy i tak go widzą te firmy, które jakość traktują priorytetowo, dostrzegając w niej także wymiar o charakterze ekonomicznym i marketingowym. Podobnie to widzą klienci, dla których każdorazowo istotny może być inny zestaw cech, które kojarzone będą z jakością. W efekcie zmienia się samo rozumienie jakości, które nie może być jednowymiarowe. W ten sposób techniczne podejście do jakości zastępowanie jest koncepcją odwołującą się do oczekiwań klienta i szeroko rozumianego interesu ekonomicznego organizacji.

E. Skrzypek po przeprowadzonej analizie różnych definicji proponuje przyjęć, że „jakość to zespół cech wyrobu, które w pełni gwarantują spełnienie oczekiwań i wymagań klienta wewnętrznego i zewnętrznego, przy czym niezbędna jest świadomość, że potrzeba jakości musi powstać najpierw w samym człowieku, że musi on rozumieć jej istotę i znaczenie, by być jej twórcą i dążyć do stałego jej doskonalenia. Jakość zatem to stopień doskonałości i sposób myślenia, który powoduje, że ciągle poszukuje się najlepszych rozwiązań” (Skrzypek, 2000, s. 26). Nieco inaczej problem ten widzi A.J. Blikle, który uważa za najtrafniejszą następującą definicję: „Jakość produktu to miara braku wad w tym produkcie (im mniej wad, tym wyższa jakość), a wadą produktu jest każda taka negatywna cecha produktu – negatywna z punktu widzenia klienta – której klient ma prawo się nie spodziewać” (Blikle, 2014, 47). Brakiem będzie więc na przykład techniczna wada produkcyjna (nierówno położony lakier), jak i nieodpowiedni kolor czy też wadliwe opakowanie.

Dążenie do radykalnego ograniczania wad znajdujemy od pewnego czasu w koncepcji zarządzania jakością funkcjonującej pod nazwą Six Sigma (Nowicki, 2015, s. 284-292). Metodologia tej koncepcji polega na pomiarze procesu lub produktów i identyfikowaniu ilości błędów lub usterek na milion przypadków. Miara liczby błędów jest porównywana z tym, co klienci są gotowi zaakceptować – to pozwala ustalić różnicę między działaniem firmy a oczekiwaniami klientów. Przy poziomie 1 sigma pojawia się 690 tys. wad, przy 3 sigma liczba ta zmniejsza się do 66 807, a w przy najwyższym poziomie 6 sigma jest to tylko 3,4 wad na milion. Celem metody Six Sigma jest to, aby 99,99% przypadków zrealizowanych zostało bezbłędnie (Autissier, Bansebaa, Boudier, 2007, s. 234). Podkreślić jednak należy, że poziom 6 sigma jest niesłychanie trudny do osiągnięcia, więc z punktu widzenia praktyki jest to cel, do którego należy dążyć i dla wielu firm osiągnięcie poziomu 4 czy 5 sigma już może być powodem do satysfakcji.

W tej koncepcji znajdziemy także odwołanie się do wartości ekonomicznych i użytkowych. Przyjęte w Six Sigma pojęcie definiuje, że „jakość oznacza „prawo do wartości” dla nabywcy i dostawcy w każdym aspekcie wymiany gospodarczej” (Harry, Schroeder, 2001, s 19). Jak widać, takie rozumienie jakości podkreśla, że zarówno firma dostarczająca towar lub usługę, jak i klient (nabywca) mają prawo oczekiwać określonych korzyści. „Prawo do wartości” oznacza, że firma może mieć nadzieję, iż wytwarzane przez nią towary najwyższej jakości będą przynosiły możliwie najwyższe zyski. Z kolei dla nabywców prawo to oznacza uprawnienie do posiadania takich produktów, które przy najwyższym poziomie jakości będą się charakteryzowały możliwie najniższą ceną. M. Harry i R. Schroeder wyjaśniają, że **wartość** „w nowej definicji oznacza korzyść ekonomiczną, użyteczność oraz dostępność produktu, zarówno dla nabywcy, jak i dla producenta. Wartość ekonomiczna dotyczy faktu, że konsumenci *chcą nabywać* produkty i usługi po możliwie najniższej cenie, podobnie jak producenci, którzy *chcą produkować i świadczyć usługi* możliwie jak najniższym kosztem. Poza tym konsumenci mają prawo oczekiwać, że produkty i usługi, którymi są zainteresowani, będą dostępne w dogodnym dla nich czasie i w wymaganych przez nich ilościach. Dostawcy mają takie samo prawo w odniesieniu do swoich własnych zakupów. Firmy, których produkty lub usługi nie osiągną takich standardów, nie mogą liczyć na pozytywną ocenę klientów” (Harry, Schroeder, 2001, s 19). Innymi słowy można rozumieć jakość jako zdolność produktu lub usługi do rzetelnego wykonywania zadań, dla których zostały wytworzone i jednoczesnego spełniania oczekiwań klientów (Robbins, Coulter, Leach, Kilfoil, 2016, 235).

Ukierunkowanie na ekonomiczne aspekty znajdziemy także w nowej definicji jakości przedstawionej po raz pierwszy w normie ISO serii 9000:2001, a następnie powielanej w kolejnych nowelizacjach tej normy, której ostatnią przeprowadzono w 2015 r. (www.pkn.pl). Norma ta podaje, że jakość to „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”. Ta lapidarna definicja wymaga jednak pewnych wyjaśnień. Termin **inherentny** oznacza, pewien zespół cech charakterystycznych dla danej rzeczy lub zjawiska. Natomiast **wymagania** to: „potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe”. Można z tego ujęcia wyciągnąć wniosek, że źródłem wymagań jakościowych dla danej organizacji są przede wszystkim potrzeby i oczekiwania klienta wyrażone w umowie lub zamówieniu. Jakość związana jest bowiem z działaniem mającym na celu usatysfakcjonowanie klienta (Wiśniewska, 2002, s. 18).

Obecnie specjaliści zajmujący się zarządzaniem jakością coraz częściej postrzegają jakość jako zespół powiązanych cech produktów lub usług, które w decydujący sposób wpływają na ich zdolność zaspokajania stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb odbiorców.

W ostatnich latach przytacza się często rozważania D. Garwina, który zdefiniował jakość przez osiem wymiarów (Haim, 1999, s. 88-91):

1. Działanie, czyli cechy podstawowe produktu lub usługi.
2. Cechy uzupełniające.

3. Solidność wykonania, niezawodność działania.
4. Zgodność z normami.
5. Trwałość, wyrażana długością życia produktu.
6. Łatwość i szybkość obsługi.
7. Estetyka, a więc wygląd, smak czy zapach.
8. Postrzeganie jakości przez klienta.

Należy przy tym zauważyć, że każdy klient indywidualnie decyduje, który z powyższych wymiarów jakości ma dla niego szczególne znaczenie. Niektóre z nich, chociaż ważne, są często traktowane jako oczywiste. Tak jest np. z oczekiwaniem, iż produkt będzie zgodny z normami, gdyż zapewnienie tego w większości przypadków w Unii Europejskiej biorą na siebie władze państwowe. Z kolei np. niezawodność działania to cecha trudna do jednoznacznego określenia i porównania z konkurencyjnymi produktami. Chociaż jednocześnie przyznać należy, że w ostatnich dziesięcioleciach niezawodność działania różnorodnych produktów (od smartfonów, poprzez telewizory, a na samochodach kończąc) wyraźnie się poprawiła. W tej sytuacji – wzmocnionej niekiedy brakiem kompetencji klienta – w odniesieniu do oceny wielu parametrów jakości, ważnym parametrem jakości staje się estetyka produktu oraz postrzeganie jakości przez pryzmat skojarzeń np. z marką przedsiębiorstwa, które produkt wytworzyło.

Porównanie różnych zespołów cech, miar, wyznaczników, atrybutów wskazuje na występowanie wielu niejednoznaczności i rozbieżności w odniesieniu do problematyki jakości. Można więc sądzić, iż różni autorzy, prezentując autorskie koncepcje jakości, biorą pod uwagę odmienne aspekty tej problematyki (Marczak, 2000, s.23-27). Dowodzi to jednocześnie wielowymiarowości samej koncepcji jakości. Należy też podkreślić, że termin jakość jest stopniowalny i można odnosić go do różnych jego poziomów satysfakcji i oczekiwań związanych z danym produktem lub usługą. W konsekwencji można np. mówić o jakości niskiej, dobrej czy doskonałej (Gonciarski, 2010, s. 399).

Faktem jest, że obecnie klienci nie zadowolają się techniczną sprawnością sprzętu. Najczęściej traktują ją jako coś normalnego i poszukują satysfakcji w innych wymiarach jakości. Nie wystarczy, aby sprzęt był zgodny z normami, oczekuje się, iż będzie on odpowiadał indywidualnym preferencjom lub potrzebom klienta. Jak z tego wynika, o postrzeganiu jakości danego produktu czy usługi nie tyle decydują fachowcy (inżynierowie, lekarze, ekonomiści itp.), ile osoby, do których produkty lub usługi są adresowane. R. Berry zauważa przy tym, że: „Jakość jest uważnie obserwowana przez wszystkich. W przypadku produktów fizycznych mierzenie jakości może odbywać się poprzez fizyczne porównywanie cech produktu do wyznaczonego przez klientów standardu. W przypadku usług porównanie oczekiwań klientów i dostarczonej usługi jest trudniejsze i bardziej skomplikowane. W rozwiniętych gospodarkach oddzielenie produktu od usługi jest prawie niemożliwe, nawet fizyczne pomiary jakości są zatem jedynie wycinkiem prawdy o oczekiwaniach klientów” (Berry, 2014, s. 273). Ponadto, oceniając jakość, klienci biorą pod uwagę nie tylko

bieżącą satysfakcją, ale także ewentualne konsekwencje uszkodzenia sprzętu, co wiąże się z oczekiwaniem odpowiedniej gwarancji i dobrego serwisu. Nie bez znaczenia jest także cena, którą trzeba zapłacić za określony poziom jakości. Sami twórcy produktów i usług muszą więc nie tylko dbać o techniczną ich stronę, ale wczytywać się w oczekiwania tych, do których są one adresowane. To bowiem klienci są ostatecznymi weryfikatorami jakości.

## 2. Efektywność systemów zarządzania jakością

Nowe podejście do rozumienia jakości znajduje odzwierciedlenie w praktyce działania dużego odsetka współczesnych firm, które rezygnują z dotychczasowego tradycyjnego podejścia do jakości i wdrażają podejście nowoczesne (tabela 1). Zarządzanie firmą przez jakość, staje się coraz częściej podstawowym warunkiem przetrwania na dzisiejszym wysoce konkurencyjnym rynku. Jak podkreśla S. Kasiewicz strategiczne znaczenie jakości dla działania firmy wynika z następujących powodów (Kasiewicz, 2002, s. 96):

- istotnej poprawy jakości nie da się osiągnąć w krótkim czasie;
- poprawa jakości wymaga strategicznego przebudowania zasad funkcjonowania organizacji, w taki sposób by wszystkie procesy wspierały działania projakościowe;
- konieczności włączenia w procesy przekształceń zarówno menedżerów najwyższego szczebla, jak i wszystkich pracowników;
- koncentracji uwagi na potrzebach, wymaganiach i oczekiwaniach klientów;
- budowania konkurencyjności firmy, poprzez wdrożenie skutecznego systemu zarządzania jakością.

Tabela 1. Ewolucja podejścia do problematyki jakości w firmie

	<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Podejście nowoczesne</b>
<b>Cele działania przedsiębiorstwa</b>	Dobrze wytworzyć wyrób	Odpowiedzieć na potrzeby rynku
<b>Kryteria oceny</b>	Wskaźniki ekonomiczne. Dopuszczalna wadliwość	Zadowolenie odbiorców. Koszty jakości Niezawodność Wylimowanie braków
<b>Dominująca forma oddziaływania</b>	Kontrola inspekcyjna	Samokontrola Sterowanie jakością
<b>Odpowiedzialność za jakość</b>	Rozmyta	Łatwa do określenia na każdym stanowisku

Źródło: A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa–Poznań 1998, s. 204



Strategiczna wizja jakości wymaga spojrzenia systemowego, uwzględniającego różnorodne aspekty zarządzania. Odejście od wąskiego, technicznego rozumienia jakości znajdujemy w koncepcji Total Quality Management (TQM), która w Polsce znana jest także pod nazwą Kompleksowego Zarządzania Jakością lub Zarządzania przez jakość. Oparta jest ona na założeniach, które zmuszają firmę do koncentrowania uwagi nie tylko na technicznych parametrach wyrobu, ale także na ekonomicznych aspektach jakości. Przedsiębiorstwo pragnące wdrożyć TQM musi być gotowe do istotnego zmodyfikowania swojego systemu funkcjonowania. Musi, przede wszystkim, w nowy sposób spojrzeć na klienta i jego potrzeby oraz opracować system działań gwarantujący satysfakcjonujące realizowanie tych oczekiwań. W efekcie każda organizacja musi skonstruować swój własny system działania i zapewnienia jakości. Można jednak wyodrębnić następujące aspekty TQM spotykane we wszystkich firmach. Są nimi (Brilman, 2002, s. 239-240; Tsutsumi, 2001, s.11):

- troska o satysfakcję klientów, a w tym także spełnianie ich ukrytych potrzeb;
- wsłuchiwanie się w opinie klientów, partnerskie ich traktowanie oraz mierzenie poziomu zadowolenia;
- włączanie w rozwój jakości wszystkich pracowników, poszerzanie zakresu ich kompetencji oraz dbanie o ich rozwój;
- koncentrowanie się na faktach, unikanie podejmowania decyzji w oparciu o intuicję;
- orientacja na zarządzanie procesami zorientowanymi na klienta zewnętrznego i wewnętrznego;
- nieustanne doskonalenie jakości, systematyczne ograniczanie kosztów;
- zabezpieczanie i dokumentowanie działań;
- zapewnienie przywództwa, zaangażowania menedżerów i troska o zadowolenie współpracowników;
- stymulowanie kreatywności i stosowanie *benchmarkingu*.

W praktyce powyższe zasady wyrażane mogą być w bardziej konkretny sposób. Przykładowo:

**Firma Ritz-Carlton**, która definiuje TQM następująco:

Jest to wykorzystanie metod ilościowych i zasobów ludzkich do zarządzania i doskonalenia:

1. Produktów i usług spółki.
2. Procesów pracy, w wyniku których one powstają.
3. Działań prowadzących do zaspokojeniu potrzeb klientów.

**Firma Renault**, w swoim albumie jakości kompleksowej wskazuje na pięć następujących zasad nowej kultury:

1. Klient jest najwyższym sędzią jakości.
2. Poszukujemy rozwiązań takich, jakie są nam dokładnie potrzebne.
3. Panujemy nad procesami, co oznacza redukowanie ich rozproszenia.

4. Angażujemy i wzmacniamy pozycję pracowników.

5. Stosujemy spiralę nieustannego postępu” (Brilman, Hérard, 2001, s. 298).

Total Quality Management to najpełniejszy system gwarantujący możliwość kreowania i zapewniania jakości. Z tego, jak się wydaje powodu, znalazł się on w centrum zainteresowania największych światowych korporacji. Jak dowodzą badania R. Karaszewskiego korporacje te odgrywają ponadto bardzo ważną rolę w rozwoju i dyfuzji systemów zarządzania jakością (Karaszewski, 2003, s. 185-203).

Inny system zarządzania jakością może być tworzony w oparciu o rodzinę norm ISO 9000. Istotna modyfikacja jego zasad dokonana w 2000 r. stworzyła nową perspektywę i szansę wykorzystania koncentracji na jakości zarówno w interesie firmy, jak i klienta. Przy czym, jak zauważają L. Boyer i N. Equilbey, to nowe podejście do zarządzania jakością stara się rozwinąć zdolność do zarządzania wszystkimi procesami obecnymi w firmie (Boyer, Equilbery, 2013, s. 107). Jednak żaden system nie jest tworzony dla samego siebie. Podstawowy cel stawiany każdemu systemowi to podniesienie efektywności.

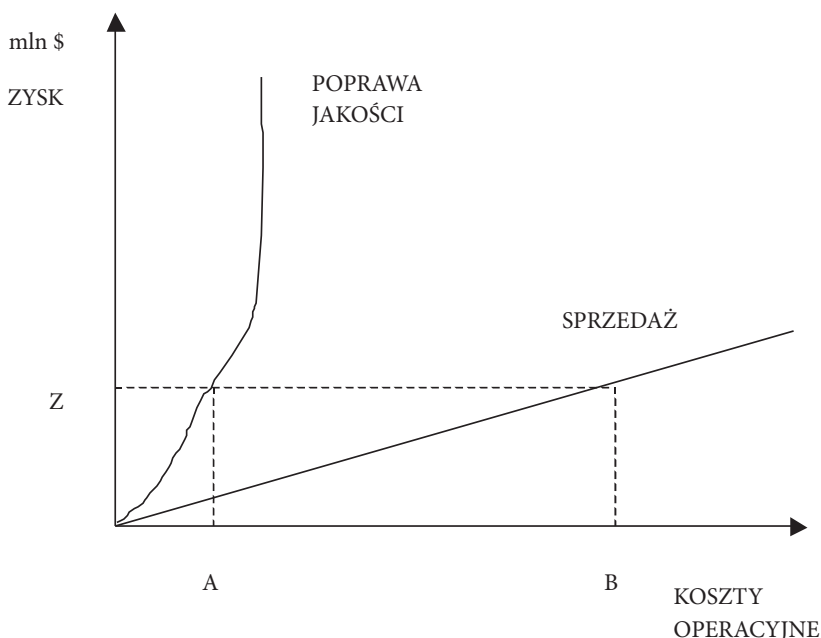
J. Bank stwierdza jednoznacznie, że firmy interesują się jakością przede wszystkim dla zysku, który dzięki jej doskonaleniu może być znaczny. Zamiast koncentrować się na tym, jak wypracować zysk przez zwiększenie sprzedaży, co oczywiście podnosi też koszty operacyjne, dzięki doskonaleniu jakości można niejako na skrót dojdź do zwiększenia zysków (rysunek 1). Istotna poprawa jakości owocuje wzrostem sprzedaży dzięki temu, że wytwarza popyt i w naturalny sposób napędza koniunkturę (Bank, 1996, s. 25-26).

Koncentrowanie się na wysokiej jakości nie gwarantuje – co prawda – sukcesu firmie, ale niewątpliwie stwarza szansę na osiągnięcie następujących korzyści (Waters, 2001, s. 119):

- poprawę reputacji;
- zwiększenie konkurencyjności;
- zredukowanie wysiłku marketingowego;
- poprawę sprzedaży;
- uzyskanie wyższej produktywności;
- zapewnienie długoterminowej zyskowności;
- zmniejszenie reklamacji wadliwych produktów;
- obniżenie kosztów.

Wpływ jakości na efektywność gospodarowania analizowała E. Skrzypek, która uważa, iż każdy system zapewniania jakości powinien prowadzić do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa oraz ustabilizowania procesów podstawowych i pomocniczych. Konkurencja jakością jest już nie tylko głównym sposobem na osiągnięcie zysku, ale wręcz warunkiem utrzymania się na rynku i przetrwania. Ponadto podnoszenie poziomu jakości wyrobów jest najtańszą drogą do poprawy wyników ekonomicznych i dlatego ten sposób działania powinien być traktowany jako priorytetowy cel w utrzymywaniu rentowności. Autorka zwraca także uwagę,

że efektywność w aspekcie jakości może być postrzegana jako: „pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, umiejętność; klucz do wzrostu konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa; podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji; szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku; w warunkach zmienności otoczenia to konieczność, a nie problem wyboru; zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia ściśle określonych celów; istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania każdej organizacji; można ją rozpatrywać jako wydajność czy funkcjonalność; procesu rozwoju, proces interakcyjny obejmujący zjawiska wewnątrz i na zewnątrz organizacji” (Skrzypek, 2000, s. 190).



- \* Zwiększenie zysków ( $Z$ ) poprzez wzrost sprzedaży wiąże się ze znacznym wzrostem kosztów operacyjnych ( $A$ ) (pracownicy pionu sprzedaży, promocja/reklama, zapasy itp.).
- \* Osiągnięcie takiego samego wzrostu zysków poprzez poprawę jakości wymagałoby jedynie *drobnego ułamka* tych kosztów operacyjnych ( $B$ ), który i tak małyby w miarę upływu czasu.

Rys. 1. Wzrost zysków dzięki poprawie jakości

Źródło: J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1996, s. 27

Efektywność organizacji to kluczowy czynnik pozwalający jej na przetrwanie. Z tego też powodu wdrażanie jakiegokolwiek systemu zapewnienia jakości musi być realizowane w sposób uwzględniający oczekiwania co do wyników działania. Koszty związane z wdrożeniem systemu muszą być porównywane z osiąganymi wynikami

działań. Należy jednak podkreślić, że praktyka dostarcza wiele przykładów potwierdzających tezę, że dobrze zorganizowany system zarządzania jakością może być efektywny.

Spektakularne wręcz sukcesy osiągnęły np. takie firmy, jak General Electric, AlliedSignal, Polaroid czy ABB, które w swoim czasie wdrożyły system jakości „Six Sigma” (Harry, Schroeder, 2001, s. 10-12). Nie tak spektakularne, ale również istotne korzyści można osiągnąć wdrażając system zapewnienia jakości zgodny z normami ISO 9000. Jak wykazują badania przeprowadzone przez Roberta Karaszewskiego – na grupie polskich przedsiębiorstw – jedynie 3,6% badanych firm nie dostrzegало związków między wprowadzeniem standardu a poprawą jakości. Natomiast 65% firm określiło wpływ wprowadzenia tego standardu na poprawę jakości jako ważny lub znaczący. Jednocześnie 83% organizacji wskazało na istotne znaczenie oddziaływania wprowadzonego standardu na poprawę sprawności ich funkcjonowania. Do najważniejszych wymiernych efektów wprowadzenia tego standardu polskie firmy zaliczają:

- wzrost satysfakcji klientów;
- poprawę *image*;
- wzmocnienie pozycji rynkowej (Karaszewski, 1999, s. 18-19).

Badania powyższe potwierdza E. Skrzypek, która ocenia, że ponad 99% przedsiębiorstw, które wdrożyły system zapewnienia jakości uważa, że służy on wzrostowi efektywności działania (Skrzypek, 2000, s. 189). Na różnorodne korzyści związane z wdrażaniem systemów zarządzania jakością wskazują także badania H. Kaynak, w których wzięto pod uwagę m.in. zwrot z inwestycji (ROI), wzrost sprzedaży, wzrost zysku, udział w rynku i wzrost udziału w rynku; a także wskaźniki jakości działania produktu/usługi, produktywność, koszty utylizacji i przeróbki, czas dostawy zakupionych materiałów oraz czas dostawy gotowych produktów (usług) do klientów i wskaźniki wydajności zarządzania zapasami (Kaynak, 2003, s. 405-435). Jak wykazują inne badania – przytaczane przez S. Kasiewicza – jakość może być traktowana jako generator wartości przedsiębiorstwa (Kasiewicz, 2005, s. 136-142). Z tych powodów wiele światowych korporacji, jak np. Caterpillar Tractor, McDonalds, Digital, Procter & Gamble, Hewlett-Packard czy IBM jest wręcz owładniętych obsesją jakości (Perets, Waterman, 2000, s. 260-276). Nie inaczej jest w firmie Toyota, która we wszystkich wymiarach swojego działania koncentruje się na jakości (Imai, 2006, s. 75-78). Znaczenie wysokiej jakości produktów potwierdzają także badania H. Simona dotyczące tzw. tajemniczych mistrzów, czyli małych i średnich firm, które osiągnęły spektakularne sukcesy na rynku światowym (Simon, 2009, s. 170-171).

Efektywność systemów zarządzania jakością jest możliwa do określenia, gdy dysponuje się odpowiednimi kryteriami oceny wskaźników efektywnościowych oraz zarządzający firmą rozumieją i potrafią identyfikować podstawowe kategorie kosztów jakości. Wydaje się, iż tylko precyzyjne liczenie kosztów jakości oraz obserwowanie ich charakterystyk daje gwarancję na odpowiednie oceny efektywnościowe (Kubicki, Szkoda, 2000, s.18). Należy jednak pamiętać, że efektywność finansowa jest tylko jednym z wymiarów efektywności ekonomicznej.

### 3. Zarządzanie jakością w kontekście innych koncepcji zarządzania

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci na swoistym rynku idei zarządzania pojawiło się wiele nowych koncepcji zarządzania, które zdobyły dużą popularność i zawiadnęły umysłami teoretyków i praktyków zarządzania. Wydaje się jednak, że należy zgodzić się z K. Dajczak, która stwierdza, że jakość ciągle jest w centrum zainteresowania we wszystkich dziedzinach gospodarki, gdyż jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności na współczesnym wymagającym rynku. Wysoka jakość produktów i usług decyduje bowiem o zadowoleniu klienta, zwiększa atrakcyjność oferty rynkowej i stwarza możliwość uzyskania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej (Dajczak, 2010, s. 442). Przy czym jak zauważa J. Penc obecnie firmy muszą mieć zdolność do stałego doskonalenia jakości, a myślenie o jakości musi przenikać przez wszystkie działy i funkcje firmy. Nie może być też traktowana jako doraźne przedsięwzięcie lecz powinna stać się elementem „normalnego” zarządzania (Penc, 2017, s. 181).

Należy też zauważyć, że początkowa wersja TQM koncentrowała się bardziej na branżach produkcyjnych niż na usługowych. Jednak wysoki poziom konkurencji i wzrost udziału sektora usługowego w gospodarce zwiększyły zapotrzebowanie na TQM w firmach usługowych. Implementacja TQM w usługach w pewien sposób różni się od zastosowania zarządzania jakością w firmach przemysłowych. Główne różnice polegają na tym, że usług są niematerialne, a ich ocena bardziej zależy od oczekiwań konsumentów. Niematerialność usług stwarza także problem z różnego rodzaju pomiarami. Organizacje produkcyjne różnią się od organizacji usługowych także pod względem procesów działania, cech produktu i relacji z klientami. W konsekwencji organizacje produkcyjne koncentrują się na jakości procesów i cechach produktu, a organizacje usługowe bardziej na zadowoleniu klientów. Czynniki takie jak odpowiedzialność społeczna i przyjęcie systemu zarządzania środowiskowego, częściej występują w organizacjach produkcyjnych. W konsekwencji organizacje usługowe stosują mniej surowe zasady praktyk TQM, a w badaniu jakości koncentrują się na ocenach relacji z dostawcami i kontrahentami. Natomiast w firmach produkcyjnych ważniejsze jest szkolenie personelu, zwłaszcza w zakresie zaawansowanych metod statystycznych, gdyż tam częściej się do nich sięga. W firmach usługowych szkolenia koncentrują się na umiejętnościach komunikacyjnych i interpersonalnych (Talib, Mustafab, 2013, s 516-529).

Jednocześnie badania naukowe potwierdzają, że TQM dysponuje dużym potencjałem w doskonaleniu funkcjonowania organizacji w krajach rozwijających się. Szczególnie widać to w sektorach usługowych, takich jak – opieka zdrowotna, edukacja, branża hotelarsko-gastronomiczna czy bankowość. Podobne pozytywne wyniki wdrażania kompleksowego podejścia do jakości można zaobserwować w sektorze ICT, w którym różne praktyki TQM przyczyniają się do podniesienia

jakości usług, a tym samym pomagają menedżerom w osiągnięciu przez ich organizacje lepszych wyników. Należy jednak zauważyć, że w celu pomyślnego wdrożenia TQM konieczne jest przestrzeganie wszystkich kluczowych praktyk TQM. Brak choćby jednej z nich może prowadzić do niepowodzenia całego procesu, co następnie prowadzi do niepowodzeń TQM w osiągnięciu pożądanej wydajności (Talib, Rahman, Qureshui, Siddigui, 2011, s. 94-118). Przy czym, co warto zauważyć, różnorodne rozwiązania ICT pozwalają zarówno na podnoszenie jakości produktów i usług, jak i na kreowanie nowej jakości samego zarządzania (Gonciarski, 2010, s. 397-406).

Jednak bez względu na to, czy analizy dotyczące potencjału koncepcji zarządzania jakością prowadzimy w odniesieniu do sektora produkcyjnego czy sektora usługowego, a także czy analizujemy tę problematykę z perspektywy krajów wysoko rozwiniętych czy też rozwijających się, dotykamy problemu konieczności stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania. Pojawiają się w związku z tym pytania:

- Jak koncepcje związane z zarządzaniem jakością wpisują się w nowoczesne podejścia do zarządzania?
- Czy np. koncepcja TQM jest konkurencyjna bądź komplementarna wobec innych koncepcji zarządzania?

Ogólna odpowiedź na te pytania jest dość prosta, gdyż obecnie trudno sobie wyobrazić jakiegokolwiek nowoczesne podejście do zarządzania, które ignorowałoby problematykę jakości. W efekcie, w wielu koncepcjach znajdziemy bezpośrednie odwołania do TQM, która to koncepcja traktowana jest jako ważny element innej koncepcji. Jednocześnie obserwujemy zjawisko polegające na włączaniu wybranych nowoczesnych koncepcji zarządzania do nowych wersji TQM. Tak jest np. w odniesieniu do zarządzania procesowego, które jest traktowane jako podstawowy element TQM (Brilman, Hérard, 2011, s. 300-330) czy norm ISO 9000 (<https://centrumjakości>). Podobną sytuację spotykamy w odniesieniu do wykorzystania w koncepcji TQM metody Kaizen (Ćwiklicki, Obora, 2009, s. 15) czy Lean Management (Stoller, 2015, s. 60-66). W wielu innych publikacjach wskazuje się – jak to także czynią J. Łuczak i A. Matuszak-Flejszman – że w takich popularnych koncepcjach zarządzania jak np.: benchmarking, Hoshin Kari czy Business Process Reengineering (Łuczak, Matuszek-Flejszman, 2007, s. 67-140) także poczesne miejsce zajmuje problematyka zarządzania jakością.

Podobnie jest z metodą Just in Time (JIT), której idea zbudowana jest na założeniu produkowania bez zapasów, bez konieczności magazynowania czegokolwiek, co jest potrzebne w procesach wytwórczych. Postulat ten można spełnić tylko w przypadku dostarczania w odpowiednim terminie produktów o wymaganych standardach jakościowych. Te produkty muszą być dobre za pierwszym razem, gdyż jakiegokolwiek ich braki będą zakłócały łańcuch logistyczny (Hamrol, 2015, 228-229). Cały system JIT opiera się bowiem na ciągłym poszukiwaniu jakości produktów, metod pracy, detali, wyższej wydajności. Zastosowanie TQM ma zatem na celu rozpowszechnianie podejścia jakościowego w stosunku do całej firmy.

Ambicją jest doskonałość jakości, która odpowiada słynnym założeniom – zero błędów, zero opóźnień, zero zapasów, zero papierów i zero zwrotów. Przy czym skuteczność tego działania oparta jest na zaangażowaniu wszystkich pracowników i ich systematycznym wkładzie w ciągłe doskonalenie.

Jednocześnie założenia wielu koncepcji zarządzania odwołują się do stosowania w nich zasad TQM. Jak na przykład podkreśla M. Kostera koncepcja zarządzania na rynku doznań traktuje TQM czy standardy ISO jako coś podstawowego, gdyż klient oczekuje wysokiej jakości we wszystkich produktach i usługach (Kostera, 2012, s. 369).

Podobną sytuację spotykamy też w koncepcjach zwinnego programowania czy szerzej zwinnego zarządzania. Jak stwierdza A. Appelo: „W celu realizacji udanych produktów niezbędne jest skupianie się na jakości, dlatego najważniejszym elementem programowania zwinnego jest doskonałość techniczna” (Appelo, 2016, s. 50). Podobną zasadę działania przyjęła firma Microsoft, która odrzuciła podejście nazywane „szybkim sprintem”, które prowadziło do wielu błędów podczas programowania. Błędy te oczywiście później trzeba było usuwać, co oznaczało stratę czasu i marnotrawstwo zasobów. Obecnie obowiązuje zasada, że od początku należy pracować nad jakością i w każdym tzw. sprintcie należy przekazywać ukończony produkt (Denning, 2020, s. 135).

Znaczenie koncentrowania się na jakości potwierdzają także sukcesy tzw. tajemniczych mistrzów, czyli firm zaliczanych do sektora MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa), które odnoszą spektakularne, ale jednocześnie długotrwałe sukcesy w skali światowej. Firmy te od wielu lat bada niemiecki profesor H. Simon, który zauważa, że klienci tych firm są coraz bardziej wymagający i stawiają przed nimi złożone oczekiwania. Jednak spośród 13 atrybutów, które biorą klienci pod uwagę zdecydowanie najważniejszym jest jakość produktów (Simon, Dietl, 2009, s. 170). Przy czym, przechodząc na grunt bardziej ogólny – jak zauważa A. Hamrol – klienci nie oczekują, że jakość będzie wyższa od uzgodnionej lub zapowiadanej, ale że będzie właśnie taka, jakiej się spodziewali. Chociaż, gdy dostaną produkt o wyższych parametrach jakościowych będą z tego oczywiście zadowoleni, zwłaszcza w sytuacji, gdy nie będzie się to wiązało z wyższą ceną zakupu (Hamrol, 2015, s. 32). Firmy muszą więc starannie kalkulować koszty związane z dostarczaniem coraz to wyższych parametrów jakości produktów czy usług.

Wysoka jakość działania oraz produktów oferowanych klientom jest szczególnie niezbędna w obecnych warunkach tzw. gospodarki cyfrowej. Zarządzanie w tej gospodarce oparte jest na szerokim i powszechnym wykorzystaniu coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań technologii teleinformatycznych (Gonciarski, 2018, s. 17-18; Zaskórski, Woźniak, 2018, s. 71-102). Wymagają one – niejako z natury rzeczy – dysponowania sprzętem o wysokich parametrach jakościowych, niezawodnym oprogramowaniem pozwalającym na dobrą jakościowo komunikację oraz doskonałą analizę danych. Jeśli ta technologia wykorzystywana jest do zarządzania

w sytuacjach kryzysowych, ma zastosowanie w ochronie zdrowia, są na niej oparte systemy sterowania ruchem miejskim, kolejowym czy lotniczym, ultra wysoka jakość sprzętu i oprogramowania stają się wymaganą rzeczywistością. Ale oczywiście możemy rozszerzyć to spektrum obszarów wykorzystywania wysokiej jakości technologii cyfrowych na wiele innych obszarów, jak np. bankowość elektroniczna, przemysł kosmiczny, zrobotyzowane linie produkcyjne, zautomatyzowane systemy magazynowe, systemy monitorowania zanieczyszczeń i skażeń, systemy zapewniające bezpieczeństwo obiektów czy też cyberbezpieczeństwo. W tych i wielu innych miejscach jakiegokolwiek błędy skutkują często nieodwracalnymi stratami, co oznacza, że jakość działania musi być realizowana na wysokim, oczekiwanym dla określonych zastosowań poziomie.

Przekształcenia, jakie obecnie zachodzą w związku z rozwojem tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, także prowadzą do dalszego zwiększenia oczekiwań w różnorodnych parametrach jakości. K. Schwab w książce pt. *Czwarta rewolucja przemysłowa* wymienia 23 główne obszary zmian, które z nią należy kojarzyć (Schwab, 2018, s. 148-203). Nie ma potrzeby w tym miejscu wymieniać ich wszystkich, ale gdy weźmiemy pod uwagę jako przykładowe: wzrok jako interfejs, Internet rzeczy, decyzje oparte na Big Data, autonomiczne samochody czy blockchain – to oczekiwanie wysokiej jakości wydaje się czymś wręcz banalnym. Co jednak nie oznacza, że jest łatwo osiągalne. Samoświadomość twórców danych rozwiązań oraz firm produkujących urządzenia i oprogramowanie sprawiają, że wysoka jakość jest w nie wpisana. Pogląd ten potwierdza R. Kurzweil, który krytykując stanowiska niektórych specjalistów wskazujących na rzekomo wysoką awaryjność technologii, pisze, że „znacznie zaawansowane systemy komputerowe rutynowo i automatycznie sterują lotami oraz lądowaniem samolotów i monitorują szpitalne oddziały intensywnej opieki, jednak prawie nigdy nie zawodzą” (Kurzweil, 2018, s. 446-447). Innymi słowy, są to rozwiązania o wysokich parametrach jakościowych i w takich też systemach produkcyjnych zostały one wytworzone.

Dalszy postęp technologiczny będzie prowadził do wzrostu oczekiwań co do jakości. Obecnie wiele zespołów naukowych pracuje nad zaawansowanymi rozwiązaniami z zakresu robotyki czy nad złamaniem kodu mózgu i wykorzystaniem genomiki do diagnozowania oraz leczenia chorób neurologicznych i psychicznych. Inni pracują nad nowymi systemami finansowymi, opartymi o cyfryzację pieniędzy i rynków. Jeszcze inni poszukują rozwiązań z zakresu cyberbroni (Ross, 2017, s. 34-230). W przykładowo wymienionych obszarach technologicznych wysoka jakość – rozumiana zwłaszcza w kategoriach niezawodności, ultraprecyzyjnej dokładności i wiarygodności – jest bezwzględnie wymagana.

Podobnie dzieje się, gdy coraz bardziej powiększający się zakres zarządzania realizowany jest w oparciu o algorytmy (Kreft, 2019; Szpringer, 2020). Jest to – w dużym



uproszczeniu – zarządzanie poprzez sztuczną inteligencję, która wykorzystuje dane i algorytmy do podejmowania decyzji, praktycznie bez udziału człowieka. Aby to zarządzanie było skuteczne i dobrze służyło organizacjom oraz społeczeństwu niezbędne staje się dysponowanie urządzeniami, sieciami i samymi algorytmami, których wspólną cechą będą wysokie jakościowo parametry ich działania.

## Podsumowanie

Zainteresowanie problematyką jakości ma bardzo długą historię, ale nie znaczy to, że obecnie tak samo rozumiemy tę problematykę czy też odnosimy ją do takich samych oczekiwań bądź osiągamy ją w taki sposób, jak wiele lat temu. Zauważyć przede wszystkim należy, że pierwotne wersje systemów skierowanych na jakość koncentrowały się przede wszystkim na niezawodności i sprawności technicznej. Obecnie kwestie te traktowane są bardzo poważnie, ale dodano do nich wiele nowych parametrów. Samo podejście do niezawodności zmieniło się przez wzniesienie jej na znacznie wyższe poziomy. Zapewne nie wszystkie firmy są w stanie osiągnąć poziomy postulowane w Six Sigma, ale wielu producentów i usługodawców stara się do tych kryteriów przynajmniej przybliżyć.

Najistotniejsza wydaje się przede wszystkim zmiana w podejściu do samego postrzegania jakości. O tym, jaka ona ma być, nie tyle decyduje producent czy świadczący usługi, ile klient. I to bez względu na to czy jest konsumentem, czy klientem korporacyjnym. A z perspektywy klienta wysoka jakość to nie tylko parametry techniczne, ale także np. terminowość dostaw, estetyka, opakowanie, gwarancje i serwis, cena itd. W tym kontekście jakościowe parametry techniczne stają się niekiedy banalne, w tym znaczeniu, że są oczekiwane jako coś standardowego. Produkt po prostu ma być niezawodny.

W konsekwencji nowe koncepcje zarządzania traktują wysokie standardy jakościowe jako coś oczywistego. Z tego powodu, w wielu z nich TQM jest istotnym elementem praktycznie każdego nowego podejścia do zarządzania. Koncentracja na jakości jest tym samym wpisana w swoiste DNA nowoczesnego zarządzania. Jest to tym bardziej oczekiwane im bardziej złożone są produkty, a ich działanie nie jest nadzorowane przez ludzi. Obecna i przyszła technologia coraz częściej zastępuje ludzi w podejmowaniu decyzji, w efekcie zależy od niej funkcjonowanie całych systemów organizacyjnych i produkcyjnych, a często życie ludzkie. Jakość w tych nowych warunkach musi być więc wznoszona na poziomy, które kiedyś nie były możliwe do osiągnięcia oraz nie były oczekiwane.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] APPELO J., 2016, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [2] AUTISSIER D., BENSEBAA F., BOUDIER F., 2007, *Atlas du management. Le meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Éditions d'Organisation, Paris.
- [3] BĄGIŃSKI J., 2004, *Guru jakości*, [w:] J. Bągiński (red.), *Zarządzanie jakością*, Oficyna Wydawnicza Półtechniki Warszawskiej, Warszawa.
- [4] BANK J., 1996, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa.
- [5] BERRY R., 2014, *Zarządzanie operacyjne*, [w:] E. Bolland, F. Fletcher (red.), *Problemy biznesowe. Rozwiązania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] BLIKLE A.J., 2014, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [7] BOYER L., EQUILBEY, 2013, *Évolution des organisations et du management. Rétrospective et prospective*, Éditions EMS, Paris.
- [8] BRILMAN J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [9] BRILMAN J., HÉRARD J., 2011, *Management – concepts et meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, Paris.
- [10] ĆWIKLIICKI M., OBORA H., 2009, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- [11] DAHLGAARD J.J., KRISTENSEN K., KANJI G.K., 2000, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] DĄJCZAK K., 2010, *Zarządzanie jakością a jakość zarządzania*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, t. 1, Kraków.
- [13] DENNING S., 2020, *Era Agile. O tym, jak sprytnie firmy kształtują swoją efektywność*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [14] GONCIARSKI W., 2018, *Istota i ewolucja zarządzania*, [w:] W. Gonciarski (red.), *Podstawy zarządzania dla inżynierów*, WAT, Warszawa.
- [15] GONCIARSKI W., 2010, *Technologia cyfrowa w procesach kreowania nowej jakości zarządzania*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, t. 1, Kraków.
- [16] GORDON A., 2010, *Nowożytna historia Japonii*, PIW, Warszawa.
- [17] HIAM A., 1999, *Dyrektor zarządzający*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- [18] HAMROL A., 2015, *Strategie i praktyki sprawnego zarządzania*, PWN, Warszawa.
- [19] HAMROL A., 2005, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] HAMROL A., MANTURA W., 1998, *Zarządzanie jakością. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa.
- [21] HARRY M., SCHROEDER R., 2001, *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [22] IMAI M., 2006, *Gemba kaizen*, MT Biznes, Warszawa.
- [23] KARASZEWSKI R., 1999, *Efekty wprowadzenia norm ISO serii 9000 w polskich przedsiębiorstwach*, „Problemy Jakości”, nr 12.
- [24] KARASZEWSKI R., 2003, *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [25] KARASZEWSKI R., 1999, *Total Quality Management*, Toruń.

- [26] KASIEWICZ S., 2005, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- [27] KASIEWICZ S., 2002, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [28] KAYNAK H., 2003, *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*, „Journal of Operations Management”, nr 21.
- [29] KOSTERA M., 2012, *Zarządzanie na rynku doznań*, [w:] B.Glinka, M.Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wolter Kluwer Polska, Warszawa.
- [30] KOSTERA M., ŚLIWA M., 2010, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [31] KREFT J., 2019, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [32] KUBICKI A., SZKODA J., 2000, *Analiza możliwości wykorzystania kosztów jakości do oceny efektywności systemów jakości w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Problemy Jakości”, nr 7.
- [33] KURZWEIL R., 2018, *Nadchodzi osobowość. Kiedy człowiek przekroczy granice biologii*, Wydawnictwo Kurhaus, Warszawa.
- [34] ŁAŃCUCKI J., 2001, *Istota jakości wyrobów i usług. Zasady TQM*, [w:] J. Łańcucki, *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- [35] ŁUCZAK J., MATUSZAK-FLEJSZMAN A., 2007, *Metody i techniki zarządzania jakością*, Wydawnictwo Quality Progress, Poznań.
- [36] MARCZAK M., 2000, *Aspekty jakości produktu*, „Problemy Jakości”, nr 2.
- [37] NOWICKI M., 2015, *Six Sigma*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [38] PENC J., 2017, *Zarządzanie w biznesie i administracji. Zasady działania operacyjnego i strategicznego*, Wydawnictwo AE-H, Łódź.
- [39] PESQUEUX Y., TYBERGHEIN J-P., 2009, *L'école japonaise d'organisation*, Éditions Afnor, Paris.
- [40] PETERS T.J., WATERMAN R.H., 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- [41] ROBBINS S.P., COULTER M., 2016, *Management*, Pearson Education Limited, London.
- [42] ROBBINS S.P., COULTER M., LEACH E., KILFOIL M., 2016, *Management*, Ed. Pearsons, Toronto.
- [43] ROSS A., 2017, *Świat przyszłości. Jak następna fala innowacji wpłynie na gospodarkę, biznes i nas samych*, MT Biznes, Warszawa.
- [44] ROSS J.E., PERRY S., 2000, *Total Quality Management. Text, Cases and Readings*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton (Florida).
- [45] SCHWAB K., 2018, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [46] SIMON H., 2009, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [47] SKRZYPEK E., 2000, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMC-S, Lublin.
- [48] SOKOŁOWICZ W., SRZEDNICKI A., 2004, *ISO. System zarządzania jakością*, C.H.Beck, Warszawa.
- [49] SOPARNOT R., 2012, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Édition Dunod, Paris.
- [50] STEINBECK H.H., 1998, *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [51] SZPRINGER W., 2020, *Zarządzanie przez algorytmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [52] STOLLER J., 2015, *Lean CEO. W drodze do doskonałości*, MT Biznes, Warszawa.
- [53] TALIB BON A., MUSTAFAB E., 2013, *Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework*, „Procedia Engineering”, nr 53.

- [54] TALIB F., RAHMAN Z., QURESHI M.N. , SIDDIQUI J., 2011, *Total quality management and service quality: an exploratory study of quality management practices and barriers in service industry*, „International Journal of Services and Operations Management”, Vol. 10, No. 1.
- [55] TSUTSUMI S., 2001, *Rzetelny TQM jako podstawa rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, nr 8.
- [56] URBANIAK M., 2004, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [57] WATERS D., 2001, *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa.
- [58] WIŚNIEWSKA M., 2002, *Normy ISO serii 9000:2000*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk.
- [59] ZASKÓRSKI P., WOŹNIAK J., 2018, *Technologiczne determinanty nowoczesnego zarządzania*, W. Gonciarski (red.), *Podstawy zarządzania dla inżynierów*, WAT, Warszawa.

#### NETOGRAFIA

- [1] <https://centrum.jakosci.pl/wdrazanie-szj.podejscie-procesowe.html>
- [2] [www.pkn.pl](http://www.pkn.pl)