

## WSTĘP

Współcześnie zauważalny jest pewien paradoks polegający na tym, że w działalności gospodarczej bardzo ważne miejsce zajmują kategorie jakości i zarządzania, natomiast proces nadawania znaczenia kategorii „zarządzania jakością” znajduje się dopiero w stadium początkowym. Jedną z przyczyn opóźnienia występującego w kojarzeniu jakości oraz zarządzania jest merytoryczny i metodologiczny dystans pomiędzy nauką o jakości (kwalitologią) a naukami organizacji i zarządzania. W ciągu ostatnich czterdziestu lat problematyką zarządzania (sterowania) jakością zajmowali się głównie praktycy i doradcy przedsiębiorstw, stosując najczęściej utylitarną dominację ujęcia jakościowego lub rzadziej – ujęcia menedżerskiego. Występujący brak harmonii wiedzy i umiejętności kwalitologicznych oraz menedżerskich, a także niedostateczne zainteresowanie ludzi nauki tą problematyką sprawiły, że teoria zarządzania jakością znajduje się nadal w początkowym, przedaksjomatycznym stadium rozwoju.

Zainteresowanie zagadnieniami jakości w skali powszechnej było i jest dyktowane potrzebami praktyki, występującymi głównie w obszarach: wytwarzania, wymiany handlowej oraz eksploataowania produktów. Burzliwy rozwój empirycznych badań jakości w ostatnich dziesiątkach lat jest przejawem i dowodem przechodzenia wytwórczości na wyższy poziom skuteczności i efektywności. Coraz doskonalsza praca i jej rezultaty zapewniają długofalowy postęp cywilizacyjny oraz wzrost poziomu życia jednostek i społeczeństw. Jednocześnie rezerwy wyzwolane dzięki strategiom projakościowym, umożliwiają dalszy intensywny rozwój. Bogatej i powszechnej praktyce w zakresie realnego kształtowania jakości niestety nie towarzyszy zadowalający rozwój kwalitologii, mimo wzrostu liczby publikacji o jakości.

Na wzmożone zainteresowanie problematyką jakości w powojennej działalności gospodarczej ma wpływ splot wielu tendencji, uwarunkowań i osiągnięć. Do najistotniejszych można zaliczyć:

- świadomość rosnącego znaczenia jakości w walce konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych oraz odkrycie możliwości poprawy efektywności gospodarowania poprzez doskonalenie jakości pracy, technologii i produktów,
- szybki wzrost ilościowy produkcji i dobrobytu społeczeństw oraz nasycenie rynków produktami standardowymi, co powoduje wzrost wymagań jakościowych,
- potrzeba ochrony środowiska i ograniczonych zasobów naturalnych, wywołująca m.in. państwowe i ponadpaństwowe działania legislacyjne w tej dziedzinie,
- dynamiczny postęp naukowo-techniczny, powszechna innowacyjność, a w szczególności rewolucja informatyczna,
- wysublimowane wymagania nowoczesnych gałęzi przemysłu (przemysł raketowy, jądrowy, zbrojeniowy, elektroniczny, telekomunikacja itp.), będących lokomotywami postępu,
- spektakularne sukcesy przedsiębiorstw i gospodarek stosujących politykę rozwoju projakościowego,
- rosnący nacisk wielu organizacji (konsumenckich, ochrony środowiska, certyfikacyjnych itp.) na ciągłą poprawę jakości funkcjonowania przedsiębiorstw oraz produktów.

Prestiżowym czynnikiem motywującym przedsiębiorstwa i osoby do promowania strategii i osiągnięć jakościowych są stosowane w wielu krajach nagrody jakości. Pierwszym krajem, w którym ustanowiono w roku 1951 nagrodę jakości – imienia Edwarda Deminga, była Japonia. W roku 1987 w Stanach Zjednoczonych została ustanowiona krajowa nagroda imienia Malcolma Baldrige’a, uwzględniająca głównie osiągnięcia w zakresie jakości obsługi klienta. Dla przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich osiągających największe sukcesy w zakresie kompleksowego zarządzania jakością, ustanowiono w roku 1991 „Europejską Nagrodę Jakości”. Od 1995 roku corocznie jest przyznawana prestiżowa „Polska Nagroda Jakości”, wzorowana na rozwiązaniach Europejskiej Nagrody Jakości i uwzględniająca osiągnięcia naukowe oraz praktyczne w rozwoju i wdrażaniu zarządzania przez jakość. Zadaniem związanym z promowaniem, ochroną, zapewnianiem, kształceniem, normalizacją oraz wieloma innymi zagadnieniami zajmuje się wiele krajowych i międzynarodowych organizacji, a m.in. Europejska Organizacja Jakości (EOQ), Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (JUSE), Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością (ASQC), Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) i Międzynarodowa Akademia Jakości (IAQ).

Przemiany zachodzące w polskiej gospodarce zmierzają do pełnego wdrożenia sterowniczego mechanizmu związanego z funkcjonowaniem gospodarki rynkowej. Natura tego mechanizmu zapewnia, w skali makro, projakościowy i proefektywnościowy wpływ na jednostki gospodarcze oraz na inne podmioty. W gospodarce rynkowej sukces lub porażka przedsiębiorstwa zależą od jakości jego funkcjonowania, a w szczególności od jakości oferowanych produktów. Poziom jakości produktów i obsługi nabywców w pierwszym rzędzie determinuje pozycję rynkową i sukces każdego wytwórcy. Rynkową siłą napędową do tworzenia systemu działań projakościowych w przedsiębiorstwach jest konkurencja o pozycję w rankingu jakościowym.

Efekty jakościowe w przedsiębiorstwach kształtowane są w pierwszej kolejności w procesach zarządzania, a następnie w realnych procesach wytwarzania produktów. Stąd szczególnie istotna rola menedżerów (kadry kierowniczej), którzy mają profesjonalne kwalifikacje do zarządzania oraz ponoszą odpowiedzialność za osiągane wyniki jakościowe i ilościowe. Wykonując funkcje zarządzania i podejmując decyzje, w sposób zasadniczy i powszechny wpływają na realny przebieg i rezultat większości działań podejmowanych w przedsiębiorstwach. W największym stopniu wpływają także na tworzenie nowego klimatu i *projakościowej kultury pracy*.

Szczególna rola i odpowiedzialność menedżerów oraz uwarunkowania i cele transformacji ustrojowej w Polsce powodują względem tej grupy społecznej zwiększenie wymagań i obowiązków. To oni w pierwszym rzędzie powinni pokonać wewnętrzne bariery, wypełnić luki w posiadanej wiedzy oraz nabyć nowe umiejętności. Przede wszystkim zobowiązani są do wyczerpującego poznania mechanizmów gospodarki kapitalistycznej oraz opanowania instrumentarium współczesnego menedżera. Tylko wszechstronna i gruntowna wiedza może uchronić polskich menedżerów przed błędami wynikającymi z stworzonych mitów o „cudotwórczych” możliwościach pojawiających się lawinowo coraz to nowych koncepcji, metod, strategii, modeli itp. Spośród nich przykładowo można wymienić: just in time, logistykę, controlling, rachunkowość zarządczą, zarządzanie przez innowacje, grupowe formy pracy, zarządzanie marketingowe, reengineering. Są to narzę-

dzia racjonalizujące zarządzanie oraz doskonalące organizację i wymagają rozsądnego oraz harmonijnego stosowania. Rozpowszechniając rzetelną wiedzę należy także zmierzać do odmitologizowania zarządzania przez jakość (TQM).

Kolejną przesłanką wskazującą na znaczenie i potrzebę pilnego wdrażania systemu zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach jest bliska perspektywa pełnej integracji w ramach Unii Europejskiej. Kilkadziesiąt lat trwania w gospodarczym ustroju antyjakościowym doprowadziło do poważnego uszczerbku w świadomości i profesjonalnej praktyce kształtowania organizacji o kulturze projakościowej. Taka sytuacja stanowi silną barierę na drodze integracji europejskiej i światowej oraz dowodzi wręcz opóźnienia cywilizacyjnego. Stąd występuje pilna konieczność zniwelowania w krótkim czasie wieloletnich zaległości w rozumieniu i wdrażaniu metodyki zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością to niewątpliwie zadanie kadry kierowniczej wszelkich organizacji, a w szczególności przedsiębiorstw produkcyjnych. Zamierzone skutki sprawcze w obszarze jakości są możliwe wtedy, kiedy jakość zostanie potraktowana w kategoriach celu, narzędzia i obiektu zarządzania. Zatem, pierwotnym zadaniem menedżerów jest *zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością* w organizacji, zdolnego do spełniania funkcji i osiągania celów jakościowych. System ten może występować w zróżnicowanych formach organizacyjnych i mieć różny zakres oddziaływania. W najbardziej rozwiniętej formie obejmuje całość systemu zarządzania organizacji.

W ostatnich latach zainicjowano w przedsiębiorstwach, w Polsce intensywnie rozwijający się proces wdrażania międzynarodowych i europejskich norm dotyczących jakości (normy serii ISO 9000/EN 29000). Istota zastosowań tych norm sprowadza się do zaprojektowania, wprowadzenia i eksploatacji systemu zarządzania jakością, obejmującego różne zakresy problematyki zarządzania jakością w organizacji. Wymienione normy nie stanowią jednak wystarczającej podstawy metodologicznej dla wykonania tak złożonego i trudnego zadania wdrożeniowego oraz uzyskania możliwego maksimum po stronie efektów jakościowych.

Zasygnalizowane wyżej okoliczności sprawiają, że z jednej strony występuje pilna potrzeba kompleksowych prac nad projektowaniem i wdrażaniem systemu zarządzania jakością w skali masowej, a z drugiej – stwierdza się istnienie szeregu barier i trudności. Niewątpliwie, obok szeregu trudności ulokowanych w dotychczasowej proilościowej praktyce gospodarczej i w świadomości menedżerów, zasadniczą barierą jest niedostateczny rozwój nauki i kształcenia w zakresie zarządzania jakością. Zarządzanie organizacjami jest tą dziedziną twórczej działalności, w której powinna znaleźć swoje miejsce *metodyka podejścia jakościowego*.

Metodologiczna poprawność zarządzania jakością w praktyce zależy wprost od postępów w rozwoju jakościologii, a w szczególności od postępów w rozwoju teorii i inżynierii zarządzania jakością. Sytuacja, w której rozwój nauki nie nadąża za potrzebami praktyki, w tak ważnej dziedzinie jak zarządzanie jakością, stanowi niewątpliwie hamulec postępu w obszarze szeroko rozumianej jakości życia społeczeństwa. Jednocześnie taka sytuacja sprawia, że organizacje są skazane na stosowanie kosztownej metody prób i błędów oraz niespójne i fragmentaryczne działania znacznie obniżające ich skuteczność.

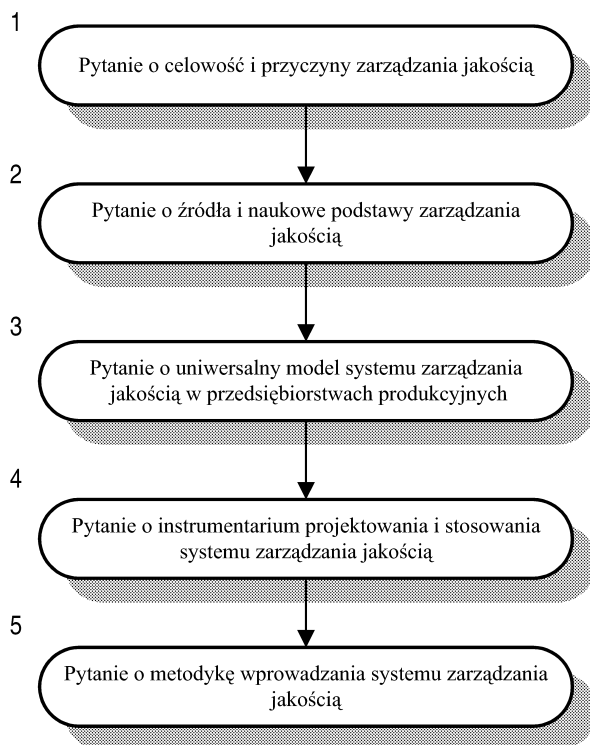
Przedstawione wyżej przesłanki stanowią uzasadnienie i były inspiracją dla podjęcia prac badawczych prowadzących do sporządzenia w zwartej formie opracowania, zawie-

rającego kompendium wiedzy o zarządzaniu jakością. Problematyka zarządzania jakością znajduje się w obszarze badawczym kwalitologii oraz nauk organizacji i zarządzania. Z faktu ulokowania przedmiotu badań na styku różnych dyscyplin naukowych wynikają określone korzyści i trudności. Zasadniczą korzyścią jest na ogół powstanie nowych interesujących problemów naukowo-badawczych oraz istotne wzbogacenie tych dyscyplin. Natomiast trudności wiążą się głównie z występowaniem i koniecznością godzenia różnych przedmiotów, narzędzi i względów badawczych oraz stosowanej metodologii i terminologii. Z tego względu podjęta w książce próba syntezy wybranych zagadnień jakości oraz zarządzania w organizacjach stanowi zadanie niezwykle złożone, trudne i obarczone znacznym ryzykiem.

Prace nad książką były ukierunkowane wielowątkowymi celami. W przekroju całości dominuje niewątpliwie cel poznawczy, wyrażający się w dążeniu do wzbogacenia teorii oraz inżynierii zarządzania jakością. W szczególności, chodzi o metodyczny aspekt tych ujęć, uwzględniający potrzeby projektowania i wprowadzania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Realizacja naukowych zadań poznawczych warunkuje osiągnięcie celów dydaktycznych i użytecznych. Prezentowane wyniki badań mogą stanowić materiał źródłowy w kształceniu menedżerów i kwalitologów. Wśród nich będą z pewnością przyszli projektanci i użytkownicy systemów zarządzania jakością. Zdobyta przez nich wiedza powinna zaowocować efektami praktycznymi, z których najważniejsze to ciągła poprawa jakości produktów, wzrost efektywności gospodarowania, rynkowe sukcesy przedsiębiorstw, nowa kultura i wzrost zadowolenia z pracy. Współcześnie nie budzi kontrowersji teza, że skuteczność systemów zarządzania jakością jest bezpośrednio determinowana stopniem zaangażowania całej kadry kierowniczej (w szczególności najwyższego kierownictwa) i przyjęciem przez nią odpowiedzialności za te systemy. Jednak oczekiwane zaangażowanie powinno być oparte na wszechstronnej wiedzy kwalitologicznej i menedżerskiej oraz wynikających z niej umiejętnościach.

Mimo wielu niedoskonałości, istniejący dorobek kwalitologii oraz nauk organizacji i zarządzania tworzy dostateczne podstawy dla prowadzenia prac badawczych w zakresie zarządzania jakością. Troską Autorów książki było zachowanie zrównoważonej proporcji pomiędzy teoretycznym a inżynierskim wątkiem tematu. Chodziło tu m.in. o uzyskanie harmonii w uwzględnianiu aspektów modelowych, metodycznych, narzędziowych, projektowych, wdrożeniowych czy dydaktycznych.

Prowadzone badania i ich rezultaty opisane w książce, podlegały głównemu założeniu metodologicznemu, polegającemu na prowadzeniu rozważań o zarządzaniu jakością na gruncie syntezy wybranych elementów kwalitologii oraz nauk organizacji i zarządzania. Superpozycja zagadnień jakości i zarządzania wyraża się przede wszystkim w rozpatrywaniu procesów zarządzania w odniesieniu do jakościowo identyfikowanych obiektów zarządzania. W rezultacie powstaje sytuacja, w której jakość występuje w pozycji obiektu zarządzania. Biorąc pod uwagę i rozpatrując łącznie wszechobecność występowania w organizacjach zagadnień zarządzania oraz jakości, uzyskuje się ekstremalne zakresy zarządzania jakością bliskie zakresowi odpowiadającemu filozofii TQM. Przyjęcie takiej koncepcji prowadzi do powstania nowego paradygmatu w zarządzaniu, który może być nazwany „podejściem jakościowym w zarządzaniu”, „zarządzaniem przez jakość” lub „zarządzaniem jakościowym”.



Rys. 1.0. Zestaw pytań zarządzania jakością

Źródło: Opracowanie własne.

Strukturę oraz treść książki w zasadniczy sposób determinuje układ pięciu generalnych pytań sformułowanych na rysunku 1.0.

Pierwsza część pracy została poświęcona teoretycznym podstawom zarządzania jakością, wywodzącym się z kwalitologii oraz nauk organizacji i zarządzania. Autorska systematyka i koncepcje wybranych elementów kwalitologii zmierzają do zidentyfikowania przedmiotu nauki o jakości, opracowania konwencji terminologicznej oraz objaśnienia istoty podejścia jakościowego. Charakterystyka wybranych elementów nauk organizacji i zarządzania koncentruje się na funkcjach i procesach informacyjno-decyzyjnych zarządzania oraz na strukturach organizacyjnych. W dalszej sekwencji tej części znajduje się wprowadzenie do zarządzania jakością.

W ostatnim rozdziale części pierwszej przedstawiono ogólny model systemu zarządzania jakością adekwatny do przedsiębiorstw produkcyjnych. Po dokonaniu charakterystyki przedsiębiorstwa produkcyjnego, zidentyfikowano możliwości kształtowania zakresu zarządzania jakością – z uwzględnieniem ujęcia podmiotowego, przedmiotowego (zasobowego) i procesowego. Została także objaśniona struktura oraz podstawowe zasady budowy systemu zarządzania jakością, a także funkcje zarządzania jakością. Wybrane zagadnienia ekonomiki jakości omówiono w kontekście potrzeb zarządzania jakością. Opracowany model pełni funkcję wzorca porządkującego problematykę jakości w przedsiębiorstwie produkcyjnym ze względu na procesy zarządzania.

Część pierwsza w dużej mierze zawiera oryginalne, autorskie koncepcje formułowania, porządkowania i rozwiązywania problemów teorii zarządzania jakością, niekiedy znacznie odbiegające od aktualnie występujących poglądów. Autor podjął to ryzyko z przekonaniem, że ewentualne wątpliwości, uwagi, kontrowersje i dyskusje zaowocują dalszym rozwojem teorii zarządzania jakością oraz udoskonaleniem praktyki w tym zakresie. Zatem, w studiowaniu pierwszej części książki Czytelnik powinien wykazać sporo cierpliwości.

Część druga została poświęcona inżynierskim aspektom zarządzania jakością. Znaczące miejsce w tej części zajmuje prezentacja przydatnego w praktyce instrumentarium zarządzania jakością. W skład tego instrumentarium wchodzi metody, techniki, modele, algorytmy, narzędzia, wzory itp., które są nieodzowne w zarządzaniu jakością. Autor wybrał te instrumenty z licznego zbioru rozwiązań kwalitologicznych i menedżerskich. Samych metod i technik organizatorskich służących poprawie jakości można naliczyć około kilkuset. Stąd, wybór i prezentacja niewielkiej części instrumentów zarządzania jakością mogą być kontrowersyjne. Opracowane instrumentarium metodyczne dotyczy głównie problemów planowania, sterowania, kontroli, zapewniania, projektowania oraz informatyzacji w zarządzaniu jakością.

W innych fragmentach części drugiej zestawiono zagadnienia organizacji procesu projektowania i wprowadzania (wdrażania) systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Skoncentrowano się na zagadnieniach normalizacji i certyfikacji, planach i harmonogramach wdrażania oraz dokumentacji i obiegu informacji. Etap projektowania i wdrażania stanowi fazę przygotowawczą do praktycznego stosowania zarządzania jakością, determinując efektywność i skuteczność tego zarządzania. Zamyka on także cykl rozważań o zarządzaniu jakością, przebiegający od teorii do praktyki.

Część druga zawiera istniejące instrumentarium metodyczne, przydatne w praktyce zarządzania jakością. Struktura i treść tej części z założenia odpowiadają wymaganiom przedsiębiorstw produkcyjnych oraz występującym tam poglądom w zakresie zarządzania jakością. Różne założenia i cele przyjęte dla części pierwszej i drugiej spowodowały, że nie zawsze możliwe było zachowanie pełnej spójności obu części. Jest to wyraźnie zauważalne m.in. w odniesieniu do stosowanej w tych częściach terminologii.

Książkę kończy rozdział zawierający ogólne konkluzje, wnioski, uwagi i propozycje Autorów, dotyczące zarządzania jakością. Za wszystkie kontrowersyjne definicje i koncepcje, autorytatywne rozstrzygnięcia oraz niedostatecznie uzasadnione wybory Autorzy książki przyjmują pełną odpowiedzialność. Ryzyko wystąpienia tych mankamentów wynika wprost ze złożoności podjętego zadania naukowo-badawczego.