

## **Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie jakości i jej wagi w rozwoju teorii oraz praktyki zarządzania. W artykule wykazano, że jakość jest ważną kategorią w życiu człowieka już od czasów antycznych, zwrócono uwagę na mechanizmy wpływające na wzrost zainteresowania jakością w XX stuleciu oraz omówiono ewolucję naukowego podejścia do jakości z perspektywy teorii organizacji i zarządzania. Przedstawiono najważniejsze przesłanki zarządzania jakością przez dzisiejsze organizacje. Wykazano, że koncepcje zarządzania jakością wciąż napotykają na liczne bariery ich stosowania w praktyce. Przedstawiono argumenty za prowadzeniem badań i rozwijaniem wiedzy o jakości celem ułatwienia jej pełniejszego wykorzystania w praktyce organizacyjnej.

Artykuł został opracowany na podstawie przeglądu wybranych pozycji literatury krajowej i zagranicznej, w tym artykułów prezentujących wyniki badań naukowych zrealizowanych w ostatnich latach.

### **1. Wprowadzenie**

Konieczność dbania o jakość zrodziła się z momentem rozpoczęcia przez człowieka działalności wytwórczej. Historyczne dokumenty i pamiętki po naszych przodkach wskazują, że ludzie zawsze mieli potrzebę posiadania przedmiotów o wysokiej jakości i takie też pragnęli wytwarzać [Wawak, 2002, s. 9]. Zainteresowanie jakością w skali powszechnej jest reakcją na potrzeby praktyki, a rozwój badań dotyczących jakości w ostatnich kilku dekadach jest przejawem przechodzenia wytwórczości na wyższy poziom skuteczności i efektywności. Coraz doskonalsze rezultaty pracy gwarantują postęp cywilizacyjny, w tym wzrost poziomu życia jednostek i społeczeństw [Hamrol, Mantura, 2011, s. 9]. „Wysoko rozwinięty międzynarodowy rynek powoduje znaczny wzrost oczekiwań konsumentów, związanych z możliwością wyboru dostawcy i produktu. Co więcej, potrzeby i oczekiwania użytkowników rosną z szybkością równą, a niejednokrotnie większą niż postęp wdrożeń nowocze-

---

\* Mgr, Dynamic Consulting, kosiorek.d@gmail.com, 41-808 Zabrze, Makuszyńskiego 6

snych technologii i możliwości producentów” [Fraś i inni, 2006, s. 10]. Dlatego, z jednej strony, zachodzi potrzeba dążenia do zaspokojenia popytu i sprostaniu rosnącym wymaganiom konsumentów, z drugiej, dla odniesienia sukcesu rynkowego organizacje potrzebują skutecznych sposobów osiągania trwałych przewag konkurencyjnych. W tym miejscu uwypukla się szczególnie rola nauk organizacji i zarządzania, w tym aspekt aplikowalności ich osiągnięć w praktyce organizacyjnej. Takim osiągnięciem jest ewolucja myśli naukowej dotyczącej jakości, która „w zasadzie od początku rozwoju zarządzania, rozumianego jako dyscyplina naukowa, stanowi jeden z jej podstawowych nurtów badawczych, a sama jakość traktowana jest obecnie jako jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej” [Bugdol, Jedynak, 2012, s. 11]. Wśród badaczy występują, co prawda, pewne różnice stanowisk dotyczące znaczenia i roli jaką jakość odgrywa w budowaniu przewagi konkurencyjnej, jednak nie są one na tyle istotne, by nie docenić jej wpływu na zdolność konkurowania organizacji na rynku. Wymownym przykładem prawdziwości przytoczonego stwierdzenia są słowa A. Mulally, dyrektora generalnego Forda, który na Światowym Kongresie Jakości zorganizowanym przez Amerykańskie Stowarzyszenie na rzecz Jakości (ASQ) w roku 2010 powiedział, że „ciągłe doskonalenie jakości jest istotą i sednem wszystkiego, niezależnie, czy jest ona doskonała, czy też nie”<sup>1</sup> [Kingen, Wilkerson, 2001, s. 49].

Zauważalny w ostatnich kilku dekadach wzrost wymagań projakościowych wobec organizacji generowany jest poprzez takie obszary jak: wzrost oczekiwań klientów, nowe uregulowania prawne, istotne cele przedsiębiorstwa oraz zaostrzoną konkurencję, co prezentuje tablica 1.

---

<sup>1</sup> Dzięki zaangażowaniu A. Mulally w kwestie doskonalenia jakości Ford zwiększył sprzedaż, podniósł wskaźniki jakości oraz wygenerował zysk na poziomie 4,7 mld dolarów za pierwsze 6 miesięcy 2010 r. [Kingen, Wilkerson, 2001, s. 49].

**Tablica 1. Przyczyny wzrostu wymagań jakościowych**

Wzrost oczekiwań klientów	coraz większa kompleksowość, większa wydajność eksploatacyjna, wysoki stopień bezpieczeństwa, wzrost niezawodności, łatwość napraw i konserwacji, niska cena wyrobów.
Nowe uregulowania prawne	przepisy bezpieczeństwa, rozporządzenia w dziedzinie ochrony środowiska, ustawa o odpowiedzialności cywilnej za jakość, normy / wytyczne.
Istotne cele przedsiębiorstwa	nowoczesne wyroby, wysoka jakości i niezawodność, wysoki stopień akceptacji wyrobów na rynku, wysoka rentowność, ograniczenie ryzyka, dobra renoma firmy.
Zaostrzona konkurencja	umiędzynarodowienie, technologie wyższego rzędu rosnąca presja, skrócenie czasu wprowadzenia innowacji.

Źródło: [Hernas, Gajda, 2004, s. 140].

W tych okolicznościach „celem wspólnie podejmowanych działań organizacyjnych jest osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy jakością normatywną (system wytwarzania), a postrzeganą przez klientów” [Szczepańska, 2010, s. 19] przy zachowaniu określonych wymogów prawnych (stanowionych np. przez instytucje międzynarodowe wpływające na kształt gospodarki globalnej) oraz uzyskaniu oczekiwanych parametrów finansowych, udziału w rynku, realizacji polityki wizerunkowej itp. Z powyższych przesłanek wynika aktualne zainteresowanie jakością zarówno teorii jak i praktyki zarządzania. W konsekwencji powstały liczne koncepcje z prawdopodobnie najdoskonalszą na dzień dzisiejszy ideą kompleksowego zarządzania jakością, która urosła do rangi filozofii zarządzania organizacją. Równocześnie zrodziły się systemy oparte na rozwiązaniach normatywnych, które w dzisiejszych czasach są reakcją na spełnienie oczekiwań kooperantów i klientów organizacji, oraz wszystkich jej interesariuszy. Rosnące zainteresowane organizacji możliwościami stałego doskonalenia celem zaspokojenia potrzeb rynkowych stały się motorem sprawczym dynamicznie rozwijającej się wiedzy o jakości.

Fakt, że jakość jest wciąż intensywnie eksploatowanym obszarem, na bieżąco odsłaniającym nowe oblicza, a tysiące organizacji przystępuje rokrocznie na całym świecie do wdrożenia systemu zarządzania jakością tłumaczy potrzebę doskonalenia wiedzy i prowadzenia badań dotyczących jakości w ramach nauk o zarządzaniu. Postulat ten uzasadniają ponadto: dylematy dotyczące roli kompleksowego zarządzania jakością w kontekście zarządzania organizacją, wciąż nieostro określony (pomi-

mo wskazywania przez badaczy jego kluczowej roli) poziom wpływu jakości na zdolność konkutowania organizacji na rynku oraz ograniczenia w stosowaniu zasad zarządzania jakością, gdyż (jak zostało wykazane w dalszej części) szereg organizacji ponosi fiasko podczas prób wdrażania systemów zarządzania jakością oraz efektywnego ich wykorzystania.

## 2. Definiowanie pojęcia jakości

Do dnia dzisiejszego powstało szereg ujęć definicyjnych jak i podejść do definiowania jakości. Warto zauważyć, że „współczesne definicje encyklopedyczne rozpatrują pojęcie jakości głównie w kategoriach filozoficznych i społecznych. Na przykład w „Encyklopedii Webstera” jakość jest określana jako: szczególne właściwości i istotne cechy wewnętrzne przedmiotu; stopień doskonałości; przeważnie wysoki poziom społeczny; cecha odróżniająca. W definicji zawartej w „Wielkiej encyklopedii PWN” podano kilka znaczeń, z których najważniejsze są następujące: właściwość, rodzaj, gatunek, wartość; cecha lub zespół cech przedmiotu odróżniających go od innych; cecha lub zespół cech istotnych ze względu na pewne stosunki, oddziaływania, związki danego zjawiska z otoczeniem oraz ze względu na jego strukturę wewnętrzną” [Fraś i inni, 2006, s. 12-13]. Powyższe ujęcia jakości są raczej natury ogólnej i w niewielkim stopniu nawiązują do nauk organizacji i zarządzania. Inaczej ujmowana jest jakość w „Małej encyklopedii ekonomicznej”, w której „przedstawia się ją jako coś bardziej materialnego, odnoszącego się do produktu: właściwości wyrobu określane jako właściwości chemiczne, fizyczne i użytkowe. Powyższa definicja traktuje to pojęcie z perspektywy ekonomicznej i technicznej” [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2010, s. 12], czemu można odpowiednio przyporządkować aspekty związane z rynkiem (klientem) oraz produktem (procesem wytwarzania).

Dzisiejsze postrzeganie jakości dowodzi, że definicje ewoluują w miarę rozwoju nauki o zarządzaniu i jej zainteresowania jakością. Jeszcze „nie tak dawno, jakość wyrobów i usług traktowano jako cechę względną. Wprawdzie postrzegano ją jako pożądaną cel w organizacjach wytwórczych i usługowych, lecz definiowano ją jednak błędnie i była trudna do ilościowego opisanie. W swoim czasie słowo to definiowano jako zgodność z warunkami technicznymi dopóki nie zauważono, że warunki techniczne, nie zawsze dokładnie i wyraźnie oddają

potrzeby poszczególnego klienta, oraz że nawet mimo zgodności pewnych wyrobów lub usług z warunkami technicznymi, nie udaje się im osiągnąć zadowolenia klientów. Tak więc roboczą definicję jakości, w świetle tych możliwych nieporozumień, zmieniono na sprostanie oczekiwaniom klienta” [Lock, 2002, s. 19, 25]. Jednak i ta definicja nie jest najbardziej trafna z uwagi na brak jednoznaczności, co do sformułowania: sprostanie oczekiwaniom klienta, które to mają być spełnione, a które trzeba precyzyjnie rozpoznawać, co wcale nie jest zadaniem łatwym w zmieniającym się otoczeniu organizacyjnym dnia dzisiejszego. Dlatego, dla uchwycenia zmian w postrzeganiu jakości, a przez to lepszego jej zrozumienia i dopasowania do okoliczności, warto zwrócić uwagę na różne jej ujęcia w ostatnich kilkadziesiąt latach, kiedy to najbardziej dynamicznie rozwijało się zainteresowanie badaczy tą kategorią pojęciową. „A.V. Feigenbaum przez jakość rozumie zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika. E.W. Deming definiuje jakość jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności wytworu przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu go do wymagań rynku. P. Crosby uważa, że jakość to zgodność z wymaganiami. D.A. Garwin definiuje jakość za pomocą następujących cech: użyteczności, niezawodności, praktyczności, zgodności z wymaganiami, trwałości, osobliwości, estetyczności, postrzegania jakości” [Fraś i inni, 2006, s. 13-14]. Definicji jakości można przytoczyć zdecydowanie więcej, co nie zmienia faktu, że pojęcie to jest nad wyraz różnorodnie interpretowane. Z jednej strony zauważamy obecnie, że wielu badaczy zajmuje się porządkowaniem definicji jakości. Z drugiej, ich analiza wskazuje, że większość badaczy, zajmujących się tą problematyką, definiuje jakość na potrzeby własnych celów badawczych. Stąd niektórzy autorzy wskazują, że tworzenie uniwersalnej definicji jakości mija się z celem, a jej poszukiwanie to zbędne dogmatyzowanie nauki o jakości [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2010, s. 10].

Aktualne rozumienie jakości, z której często korzystają zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania, w związku z wdrażaniem standardów w oparciu o normy ISO, jest zawarte w zapisach samej normy, która również ewoluowała, co prezentuje tablica 2.

**Tablica 2. Ewolucja definicji jakości wg norm ISO 8402 do ISO 9000**

Definicja wg ISO 8402 z 1986	Zespół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobów, które wpływają na ich zdolność zaspokajania potrzeb
Definicja wg ISO 8402 z 1994	Ogół cech i właściwości produktów decydujących o ich zdolności do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb
Definicja wg ISO 8402 z 1996	Ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i oczekiwanych potrzeb
Definicja wg ISO 9000 z 2000	Stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania

Źródło: [Frąś i inni, 2006, s. 16].

Definicja jakości zawarta w normie ISO 9000 może wydawać się nieco enigmatyczna, lecz posiada wiele zalet. Bardzo sprawnie łączy wszelkie właściwości wyrobu (produkt, usługa) z perspektywy ich autonomiczności uzyskiwanej w procesie mającym docelowo odnieść zamierzony skutek w postaci poziomu natężenia spełnienia wymagań.

Można zauważyć, że definiowanie jakości przeszło długą drogę od postrzegania jej jako doskonałości, poprzez traktowanie jakości jako stopnia, w jakim dany wyrób zaspokaja nasze potrzeby, do uznawania jakości jako podstawowej wartości organizacyjnej, której celem jest spełnienie istniejących wymagań [Bugdol, 2011, s. 10].

### 3. Ewolucja postrzegania jakości

Geneza jakości sięga czasów antycznych. Zapiski jej dotyczące można znaleźć w starych przepisach prawnych, na przykład w kodeksie Hammurabiego [Wawak, 2002, s. 9]. „W historii każdej z wielkich cywilizacji odnajdujemy dobitne potwierdzenia, iż problematyka jakości nie dotyczy jedynie współczesnych nam czasów. Systemy gwarantujące realizację określonego poziomu wyrobów i usług mieli zarówno Egipcjanie, Izraelici, antyczni Grecy, Rzymianie, jak i Chińczycy czy Hindusi. Za początek stosowania pojęcia jakości uznaje się drugi okres filozofii starożytnej, którego głównymi przedstawicielami byli Platon i Arystoteles” [Karaszewski, 2009, s. 13, 81]. To z ich koncepcji filozoficznych wy-

wodzi się to pojęcie<sup>2</sup>. „Platon uważał, że jakość to stopień osiągnięcia przez przedmiot doskonałości. Natomiast Arystoteles uznawał jakość jako zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju” [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2010, s. 10]. Na przestrzeni stuleci można zaobserwować różnorodność podejść w postrzeganiu jakości, jak również wskazać szereg przypadków poświęcania jej znacznej uwagi. Potwierdzeniem takiej sytuacji może być fakt, „że już w średniowiecznej polskiej literaturze Andrzej Frycz Modrzewski w swym dziele „O poprawie Rzeczypospolitej” omawia między innymi potrzebę stosowania odpowiedniego nadzoru jakości towarów handlowych” [Kolman, 2009, s. 19]. Istotne kwestie w postrzeganiu jakości zrodziły się w okresie rewolucji przemysłowej. Rzemieślnicza wytwórczość została, zastąpiona produkcją na skalę przemysłową. Dynamicznie rozwijały się wszelkie formy handlu, ekspansywnie poszukującego nowych rynków zbytu. Masowo produkowane i coraz powszechniej dostępne wyroby, charakteryzujące się w początkowym okresie stosunkowo niską jakością zrodziły w konsekwencji większe wymagania odbiorców. W efekcie powstające stowarzyszenia konsumenckie, reprezentujące interesy klienta przyczyniły się do zadbania przez producentów o jakość wytwarzanych wyrobów oraz świadczonych usług.

„Lata 1920-1940 to poważne zmiany, w czasie których G. Edwards i W. Shewart stali się pionierami kontroli jakości, gdzie ten drugi w roku 1924 zaproponował metodę statystycznej kontroli jakości, mającą zapewnić odpowiednią jakość produktów w warunkach produkcji masowej. II wojna światowa przyspieszyła rozwój problematyki dotyczącej jakości, który jednak był ukierunkowany na metody statystyczne” [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2010, s. 26-27], podporządkowane dominującej w owym okresie orientacji produkcyjnej.

„Wprowadzenie zasad zarządzania jakością do literatury przedmiotu przypisywane jest A.V. Feigenbaumowi, autorowi opublikowanej w 1951 roku pracy „Total Quality Control Engineering and Management”, która w 19 krokach pokazywała, że podejście do kompleksowego

---

<sup>2</sup> Na przełomie V i IV wieku p.n.e. zaczęło funkcjonować pojęcie *poiotes* (gr.). Etymologicznie pojęcie jakości wywodzi się z łacińskiego *qualitas*. Nazwa ta weszła do współczesnych języków europejskich jako włoskie – *qualità*, francuskie – *qualité*, niemieckie – *qualität* czy angielskie – *quality*” [Karaszewski, 2009, s. 14]; [Frąś i inni, 2006, s. 12].

systemu kontroli jakości opiera się na organizacyjnym zaangażowaniu w doskonalenie jakości” [Szczepańska, 2010, s. 68]. Jednakże „współczesne zarządzanie jakością narodziło się w drugiej połowie XX wieku, a do głównych klasyków zarządzania jakością zalicza się: W.E. Deminga, J.M. Juran i P.B. Crosby’ego, K. Ishikawę, G. Taguchiego i J. S. Oaklanda” [Wolniak, Skotnicka-Zasadzeń, 2010, s. 27]. Badacze ci „są twórcami teoretycznych, a często także praktycznych, podstaw<sup>3</sup> dla rozwoju systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Wychodzą oni poza wąskie rozumienie jakości w aspekcie technicznym – według którego jest nią zgodność produktu z wyspecyfikowanymi wymaganiami, filozoficznym – według którego jest nią doskonałość, czy też ekonomicznym – zgodnie z którym jakość to przydatność użytkowa produktu. Nie pomijając tych ważnych aspektów zmierzali oni do ogarnięcia filozofią jakości całego przedsiębiorstwa, zarówno w obszarze jego wnętrza, jak i jego relacji z otoczeniem. Znalazło to swój wyraz w koncepcji jakości totalnej, opartej, obok ilościowych metod kontroli i sterowania jakością, również na pozytywnym stosunku do jakości manifestowanym na każdym poziomie organizacji, który wyrażałby się przede wszystkim w zaangażowaniu kierownictwa i wszystkich pracowników w proces kształtowania jakości” [Haffer, 2003, s. 60-61]. W ten sposób w nauce o jakości doszło do powstania najbardziej rozwiniętej, także jak na obecne czasy, koncepcji kompleksowego zarządzania jakością, której podwaliny przypisuje się A.V. Feigenbaumowi, natomiast I.S. Oaklandowi autorstwo zasad strategicznego zarządzania jakością [Łunarski, 2008, s. 31, 37]. Rozwój jakości na przestrzeni XX stulecia przedstawia tablica 3.

**Tablica 3. Rozwój jakości w XX stuleciu**

Lata	Opis - przedstawiciele okresu
1989	Kompleksowe zarządzanie jakością -J.S. Oakland
1988	Reengineering - M. Hammer
1987	System zapewnienia jakości - ISO

<sup>3</sup> Każdy z nich stworzył własne koncepcje i zasady, z których zasłynął. Deming jest twórcą cyklu P-D-C-A oraz 14 zasad zarządzania jakością, Juran opracował teorię 10-ciu kroków, znany jest z tzw. trylogii Juran (planowanie – kontrola – usprawniania), Crosby zaproponował zasadę „zero defektów” i opracował 4 absoluty Crosby’ego, Ishikawa stworzył ideę kół jakości, Taguchi opracował teorię zarządzania przez kompleksowe wyniki oraz funkcję strat jakości opartą na projektowaniu eksperymentów [Szczepańska, 2010, s. 67-84]; [Wawak, 2011, s. 15-29]; [Łunarski, 2008, s. 31-41].

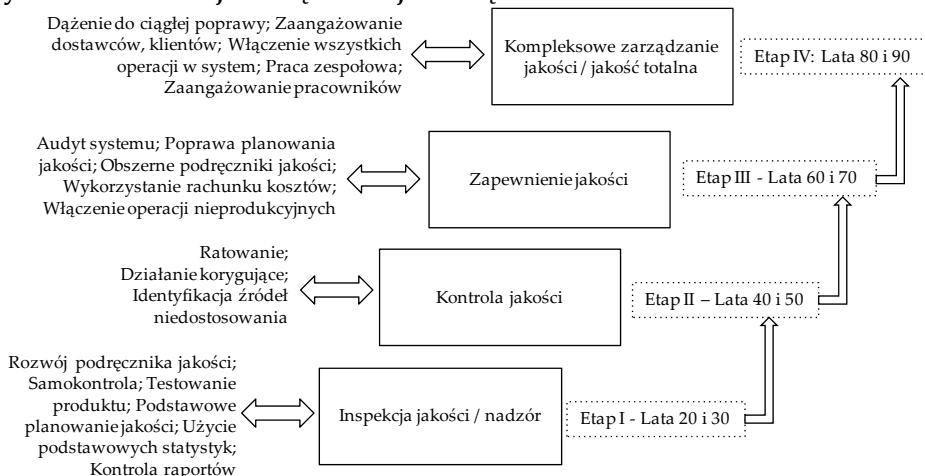


1982	Polityczno-kulturowy system gier społecznych w organizacji - M. Crozier, E. Friedberg
1980	Ogólna teoria systemów - L. von Bertalanfy, G.M. Weinberg, D. Katz, R.L. Kahn
1975	Role kierownicze - H. Minzberg
1970	Koła jakości - K. Ishikawa
1965	Program „zero braków” - P. Crosby
1962	Koncepcja organizacji jako koalicji politycznej - R.M. Cyert, J.G. March
1960	Teoria X i Y D. McGregora; japońskie podejście do jakości - D. McGregor, K. Ishikawa, G. Taguci
1956	System kontroli jakości - A.V. Feigenbaum
1950	Proces statystycznej kontroli - W.E. Deming, J.M. Juran
1940	Metody statystyczne - W.E. Deming
1931	Założenia kierunku stosunków międzyludzkich; modele E. Shewarta - E. Mayo, E. Shewart
1922	Klasyczna nauka administracji - M. Weber, H. Fayol
1916	Klasyczna teoria organizacji - H. Fayol
1915	Teoria naukowej organizacji - F.B. Gilberth, L.M. Gilberth, H. Gantt, H. Emerson H. LeChatelier
1903	Zasady naukowego zarządzania - F.W. Ford, K. Adamiecki

Źródło: [Szczepańska, 2011, s. 14-15].

„Zainteresowanie zagadnieniami jakości w skali powszechnej było i jest dyktowane potrzebami praktyki, występującymi głównie w obszarach: wytwarzania, wymiany handlowej oraz eksploatacji produktów” [Hamrol, Mantura, 2011, s. 9]. „Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że po okresie rewolucji naukowo-technicznej zagadnienia jakości, oprócz technicznego charakteru zaczęły obejmować sferę kierowania, to możemy stwierdzić, że nastąpił wówczas pierwszy przełom w sposobie myślenia o tym pojęciu. Drugi zasadniczy przełom miał miejsce w 1986 roku, kiedy to przy wzrastającym wolumenie produkcji w Europie zapoczątkowany został proces tworzenia wymagań systemów zapewniających uzyskanie jakości wytwarzania, głównie w przedsiębiorstwach przemysłowych. Trzecim etapem było ustanowienie norm wspomagających zarządzanie jakością bez względu na profil działalności przedsiębiorstw” [Szczepańska, 2010, s. 15-16]. Powyższe linie demarkacyjne wraz ze zjawiskiem rozwoju gospodarki oraz poziomu zarządzania miały istotny wpływ na rozwój koncepcji zarządzania jakością (rysunek 1).

### Rysunek 1. Ewolucja zarządzania jakością



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szczepańska, 2010, s. 105]; [Kehoe, 1996, s. 3].

Zaprezentowane na rysunku 1 stadia rozwoju zarządzania jakością są w dzisiejszej literaturze często przywoływanym układem chronologicznym, na który składają się: inspekcja jakości, kontrola jakości, zapewnienie jakości oraz kompleksowe zarządzanie jakością. Każde z nich ma inną domenę oraz odpowiada aktualnemu na dane czasy sposobowi myślenia o jakości. Prawidłowości dotyczące rozwoju zarządzania jakością w XX stuleciu oraz implikacje poszczególnych etapów tego rozwoju mogą prowadzić do wniosku, że jakość rozumiana kompleksowo, czyli dotycząca nie tylko samego wyrobu czy usługi, ale wszystkich procesów organizacyjnych ją współtworzących, nie mogłaby się zrodzić bez istnienia wcześniejszych koncepcji oraz jako zwieńczenie aktualnych prac badawczych i doświadczeń praktyki.

## 4. Jakość w teorii organizacji i zarządzania

Analizując zagadnienia jakości z perspektywy nauk o zarządzaniu należy odpowiedzieć na pytanie: czym jest zarządzanie organizacją? Spośród licznych definicji można przytoczyć ujęcie mówiące, iż jest to działanie polegające na dysponowaniu zasobami, a przez nie oddziaływaniem na ludzi jak też kierowanie pracą zespołów ludzkich i alokacją zasobów dla osiągnięcia określonych celów gospodarczych w sposób najbardziej efektywny [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2011, s. 63]. Syntetycznie zarządzanie można ująć jako „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania” [PN-EN ISO 2000:2006,

2006, s. 29]. Dzisiejsze rozumienie zarządzania jak i „większość wykorzystywanych współcześnie praktyk, sposobów tworzenia struktur organizacyjnych, budowania procedur i strategii, stylów zachowania kadry kierowniczej oraz innych przejawów kultury organizacyjnej, ma swoje korzenie w początkach teorii zarządzania” [Karaszewski, 2009, s. 99]. „Od początku ubiegłego stulecia do lat osiemdziesiątych, w zarządzaniu opierano się głównie na podejściu funkcjonalnym, które zakładało rozwiązywanie mniejszych problemów, a następnie składanie ich w spójną całość. Na przełomie lat 80. i 90. XX w. zaczęto akcentować w zarządzaniu podejście systemowo-procesowe. Koncepcja systemowa zakłada traktowanie organizacji jako systemu wzajemnie ze sobą powiązanych podsystemów, charakteryzujących się wejściem, wyjściem, sprzężeniami zwrotnymi i procesami zachodzącymi wewnątrz organizacji. Takie rozumienie (w odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego) lepiej opisuje działania występujące wewnątrz organizacji” [Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2010, s. 70-71]. Odnosząc prezentowane podejście ujęcia organizacji jako systemu do zasad zarządzania jakością można stwierdzić, że współczesne systemy zarządzania jakością uwzględniają systemowe podejście do organizacji. Natomiast systemowe zarządzanie przedsiębiorstwem, w świetle rozwiązań normatywnych, powinno uwzględniać architekturę wewnętrzną procesów, skorelowaną z parametrami otoczenia, które wpływają w bezpośredni lub pośredni sposób na funkcjonowanie procesów wewnątrz organizacji. Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami jako systemem, przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów [Szczepańska, 2011, s. 40]. Zauważyć można więc, że ujęcie systemowe stwarza sprzyjające okoliczności dla rozwoju koncepcji zarządzania jakością.

Obecne trendy rozwojowe nauk o zarządzaniu są reakcją na zmianę charakteru gospodarki światowej. Zaostrzająca się walka konkurencyjna na rynku jest motorem dla poszukiwania przez organizacje źródeł budowania przewagi konkurencyjnej. W tych okolicznościach, aktualne zainteresowania badaczy koncentrują się na relacji organizacja – jej otoczenie, wpływie kultury organizacyjnej na działalność organizacji, społecznej odpowiedzialności organizacji, wpływie klasy kreatywnej na rozwój organizacji i regionów oraz szeregu innych [Glinka, Kostera, 2012, s. 29-45, 79-113, 285-304]. Do powyższych należy dokooptować zarządzanie jakością, która w nadchodzących czasach winna być jedną

z wiodących koncepcji zarządzania w organizacjach. Jest to możliwe za sprawą jej oczywistych walorów (w tym kompleksowości podejścia do zarządzania), czy postulatów J.S. Oaklanda, aby traktować ją jako koncepcję zarządzania strategicznego organizacją. Należy więc oczekiwać, że w nadchodzących latach zarządzanie jakością będzie znajdowało się na czele aktualnie wykorzystywanych koncepcji zarządzania organizacjami.

## 5. Aktualne wyzwania badawcze dotyczące jakości

Fakt, iż naukowe podejście do jakości, przypada na te same lata, w których zrodziły się podstawy naukowej organizacji i zarządzania w połączeniu ze „zjawiskiem nasilenia, po II wojnie światowej, zainteresowania czynnikami zwracającymi uwagę na problematykę jakości i sprzyjających rozwojowi teorii oraz praktyk nauk z zakresu jakości tj. kwalitologii i jej poszczególnych działów (np. kwalitometria, inżynieria jakości)” [Łunarski, 2008, s. 20]. Doprowadziły one w konsekwencji do powstania koncepcji szeroko rozumianego (tj. dotyczącego wszelkich aspektów życia organizacyjnego) zarządzania jakością, która szybko urosła do rangi filozofii kompleksowego zarządzania jakością (Total Quality Management – TQM). Dzisiejsi badacze nieco odmiennie postrzegają TQM w kontekście jej znaczenia dla zarządzania organizacjami. Jedni, uważają, że jest to koncepcja strategicznego zarządzania organizacją [Lisiecka, 2002, s. 177]; [Kanij i inni, 1992, s. 3-8] lub nazywają ją zarządzaniem IV generacji [Cholewicka-Goździk, 2008, s. 6-12] inni, że jest pełną, całościową koncepcją zarządzania jakością [Wolniak, 2012, s. 42], jeszcze inni utożsamiają ją z „doskonałością biznesową”<sup>4</sup> [Oakland, Tanner, 2008, s. 734]. Zauważyć można więc, że zgłębiając zagadnienia dotyczące zastosowania zarządzania jakością w organizacjach, badacze wciąż poszukują najbardziej trafnego jej ujęcia i odniesienia do kontekstu organizacyjnego, co stanowi pierwsze wyzwanie dla nauki, na jakie warto zwrócić uwagę. Niezależnie od przyjętej optyki należałoby się zgodzić z poglądem, „iż TQM jest współcześnie najdoskonalszą formą zarządzania jakością angażującą całe przedsiębiorstwo, każdy wydział, każdą sferę działalności, każdą pojedynczą osobę na

---

<sup>4</sup> Zagadnienie dotyczące relacji „doskonałości biznesowej” i jej wpływu na wyniki organizacji, w tym zależności w relacji z TQM opisuje J. Bauer w artykule *Implementing Business Excellence* [Bauer i inni, 2005, s. 543–553].

każdym poziomie struktury organizacyjnej” [Karaszewski, 2009, s. 134, 140] oraz jedną z dominujących koncepcji zarządzania [Bugdol, 2011, s. 120].

Drugim wyzwaniem dla badaczy jest określenie wpływu poziomu jakości na wyniki organizacji. Teoretycy zarządzania od wielu lat tworzą nowe koncepcje doskonalące rzeczywistość organizacyjną. Tłem dla tych poszukiwań jest dążenie do rozwoju oraz coraz lepszych rezultatów. „Organizacje ciągle przeżywają wzloty i upadki, które są najbardziej charakterystycznym przejawem ich rozwoju. Zważywszy na fakt, że rozwój organizacji wykazuje prawidłowości polegające na występowaniu czynników odgrywających w nim decydujące role, mających wpływ podstawowy oraz tych, których wpływ jest uboczny, istotne staje się określenie, czym można zarządzać, a na co tylko reagować. To z kolei prowadzi do wniosku, że zjawiska związane z rozwojem organizacji należy badać, by poznać reguły w tym zakresie, a przez to zarządzać rozwojem organizacji. Przyjmując, że organizacje, zgodnie z „orientacją rozwojową”, zmierzają do mniej lub bardziej przewidywalnego schyłku, zakłada się, że muszą one podejmować walkę o przetrwanie oraz stale poszukiwać sposobów przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi” [Machaczka, 1998, s. 7]. Dlatego też wyzwaniem dla badaczy jest określenie poziomu wpływu jakości na osiągnięte przez organizacje rezultaty oraz możliwości w zakresie zarządzania tym parametrem. Dzisiejsze organizacje dysponują coraz to większym zasobem możliwości w zakresie tworzenia dla siebie warunków<sup>5</sup> sprzyjających osiągnięciu sukcesu. Przychodzi im też działać w środowisku, w którym, sukces organizacji zależy coraz częściej od aspektów innowacyjnych i poziomu jakości, a znaczenie tych procesów stale rośnie [Bielawa, 2007, s. 519]. Dlatego też aktualne kierunki badań winny dać wskazania dotyczące kwestii, na ile poziom jakości (osiągany w procesach zarządzania jakością), w odróżnieniu np. od innowacyjności wpływa na sukces organizacji.

Kolejnym, trzecim wyzwaniem jest dalsze poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób jakość współtworzy przewagę konkuren-

---

<sup>5</sup> „Wiek XXI nazwany został wiekiem wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji, merytokracji, jakości oraz nowej ekonomii. Wiedza w ekonomii to podstawowy warunek podejmowania skutecznych i efektywnych działań. Wiedza i kapitał intelektualny to źródło kompetencji. Umiejętne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym rodzi szanse na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa” [Skrzypek, 2012, s. 1, 3].

cyjną organizacji. Wśród badaczy nie ma jednomyślności, co do znaczenia i roli, a przede wszystkim miejsca jakości w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej i osiągania sukcesu. Jedni stwierdzają, że aby odnosić sukcesy należy działać lepiej i inaczej<sup>6</sup> [Jedynak, 2007, s. 20], inni uważają, że jakość jest instrumentem dostarczania klientom wyższej od konkurentów wartości [Haffer, 2003, s. 53], kolejni twierdzą, że jakość zajmuje miejsce instrumentu konkurowania, natomiast sam system zarządzania jakością jest określony jako komponent potencjału konkurencyjności [Skawińska, 2002, s. 83]. Niektórzy badacze przytaczają też wyniki badań<sup>7</sup>, które jednoznacznie wskazują, że przewaga jakościowa jest wiodącą przewagą konkurencyjną [Sopińska, 2003, s. 210-221]. Z kolei, inne badania wskazują, że jakość nie stanowi głównej (lub raczej: bezpośredniej) kategorii w zapewnieniu sukcesu rynkowego organizacji. Noria, Joyce i Roberson przeprowadzili w latach dziewięćdziesiątych XX w. badania dotyczące praktyk zarządzania, mających największy wpływ na osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów. Autorzy przeanalizowali ponad 200 ugruntowanych praktyk zarządczych w 160 przedsiębiorstwach objętych badaniem. Okazało się, że organizacje osiągające ponadprzeciętne wyniki to te, które znały i rozumiały doskonale swoje biznesy oraz biegle wykorzystywały cztery podstawowe praktyki: strategia – konstruowanie, utrzymanie i realizacja wyraźnie wyartykułowanej i zogniskowanej strategii; działanie – zapewnienie wysokiej sprawności operacyjnej; kultura organizacyjna – wykreowanie i utrzymanie kultury organizacyjnej zorientowanej na wyniki oraz struktura – zbudowanie i utrzymanie szybkiej, elastycznej i płaskiej struktury organizacyjnej. Wyniki badań wskazały również, że najlepsze rezultaty wśród badanych osiągały organizacje wykorzystujące ponadto dwie, spośród czterech praktyk dodatkowych: talent, innowacyjność, przywództwo oraz fuzje i partnerstwa [Noria i inni, 2003, s. 42-52]. Z przytoczonych wyników badań wynika, że dla zapewnienia skuteczności danej praktyki, niezbędne jest wykorzystanie zdobyczy nauk o zarządzaniu jakością (np. dla podniesienia sprawności operacyjnej, menedżerowie mogą sko-

---

<sup>6</sup> Zasadę lepiej można realizować np. poprzez programy jakości, a zasadę inaczej przez ciągłe innowacje oraz podnoszenie i zapewnienie jakości [Bugdol, Jedynak, 2012, s. 17].

<sup>7</sup> Cytowane badania dotyczyły zmiany strategii konkurowania polskich przedsiębiorstw w latach 1998-2000, które wskazywały dodatkowo na dwie inne przewagi: przywództwo kosztowe oraz zintegrowaną strategię działania [Sopińska, 2003, s. 220].

rzystać między innymi z TQM, Kaizen bądź Six Sigma [Noria i inni, 2003, s. 45]; przywództwo, wskazane jako jedna z dodatkowych, połączonych praktyk jest jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością przywołanych w normie PN-EN ISO 9000:2006 [Norma PN-EN ISO 9000:2006, 2006, s. 7]. Przywołane wyniki badań potwierdzają potrzebę dalszego eksploataowania jakości jako źródła przewagi konkurencyjnej.

„Od wczesnych lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, tysiące zachodnich przedsiębiorstw rozpoczęło prace nad problematyką jakości. Wiele z nich odniosło niebagatelny sukces, jednak większość spotkała porażka” [Karaszewski, 2009, s. 181]. W tych okolicznościach rodzą się pytania o powody tak licznych niepowodzeń, mimo faktu, że istniejące bariery<sup>8</sup> wdrażania zarządzania jakością zostały już stosunkowo dobrze poznane. Dzisiejsza nauka często stwierdza, że „brak zaangażowania kierownictwa stanowi jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzeń we wdrożeniu TQM, że kierownictwo nie angażuje się w oczekiwany sposób w realizację tego przedsięwzięcia, co tłumaczy niezrozumieniem przez nie problematyki procesu ulepszania jakości” [Karaszewski, 2009, s. 182]. M. Ćwiklicki zwraca uwagę, że w procesie zmian w metodach zarządzania, w których to głównie uczestniczy kadra zarządzająca, kierownicy obawiając się błędów często decydują się na literalne przeniesienie danej metody do swojej organizacji. Jest to sprzeczne z zaleceniem autora badań identyfikujących metody zarządzania (D. Rigby’ego), które mówi o tym, aby dostosować metodę do swojej organizacji, a nie odwrotnie. Ponadto stwierdza on, że kwestie zarządzania są zdecydowanie bardziej istotne od narzędzi, które ponadto nie będą skuteczne same w sobie, jako że muszą być częścią kultury organizacyjnej [Rigby, 2001, s. 139-160]. Tak więc czwartym w kolejności wyzwaniem dla badaczy jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jak zarządzać, jakich narzędzi użyć i jak wykorzystać kulturę organizacyjną (która jest ważnym, aczkolwiek zbyt słabo akcentowanym aspektem zarządzania jakością), aby wdrożenie zarządzania jakością mogło zakończyć się sukcesem. Pozwo-

---

<sup>8</sup> Bariery wdrażania systemu zarządzania jakością zostały przedstawione np. w publikacjach: Kafel P., Sikora T., *Bariery wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością* [Kafel, Sikora, 2011, s. 257]; także: Lisiecka K. *Kreowanie jakości*, [Lisiecka, 2002, s. 166]. Tematykę porusza także Bugdol M. w artykule *Mity w zarządzaniu jakością* wskazując na błędy i nadinterpretacje wynikające z niewłaściwej analizy literatury prowadzące do błędnych przekonań przyczyniających się do porażki [Bugdol, 2005, s. 36-38].

liłoby to praktykom uniknąć nieefektywnego wydatkowania środków na chybione działania wdrożeniowe (które często są realizowane dla faktu posiadania certyfikatu ISO<sup>9</sup>) oraz zwiększyłyby ich szanse na wykorzystanie jakości do zwiększenia konkurencyjności rynkowej.

## Zakończenie

Dzisiejsze organizacje (niezależnie, czy są to przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe, handlowe, czy też różnego rodzaju instytucje) stają w obliczu szeregu dylematów, w ramach których muszą poszukiwać najbardziej właściwych sposobów prowadzenia przedsięwzięć, co z roku na rok staje się zadaniem coraz trudniejszym. O ile niektóre praktyki, cieszące się zróżnicowaną popularnością w zależności od czasu i miejsca bądź w związku z aktualną modą (czynniki są skorelowane z wciąż dynamicznym rozwojem nauk organizacji i zarządzania), przeżywają swoje najlepsze czasy, a następnie odchodzą bądź to w niepamięć, bądź są marginalnie wykorzystywane w praktyce, o tyle kategoria jakości jest tą, która towarzyszy organizacjom permanentnie, niezależnie od faktu, czy tego rodzaju organizacje chcą, czy też nie, gdyż wszystko co robią, robią dla swoich klientów, których trzeba pozyskiwać i o których lojalność trzeba zabiegać na konkurencyjnych rynkach. Stąd też można stwierdzić, iż „włączenie jakości do działań organizacyjnych przedsiębiorstwa wynika z tego, że: jakość nie jest celem samym w sobie, lecz jest środkiem do ustanowienia systemu, który w sposób kompleksowy będzie dostarczał klientom wartości; przedsiębiorstwa traktują jakość jako nowy parametr w niecenowych strategiach konkurowania, oraz że dotychczas stosowana w przedsiębiorstwach orientacja produktowa czy marketingowa jest zastępowana orientacją rynkową” [Szczepańska, 2010, s. 19]. Dlatego też należy postulować, aby jakości nie zostawiać samej sobie, przypadkowi lub splotowi uwarunkowań, (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) w jakich dana organizacja działa, ale zajmować się nią w sposób kompleksowy, obejmujący wszystkie obszary funkcjonowania organizacji oraz systemowy, pozwalający na powiązanie jakości w ramach wewnętrznej struktury i funkcji jej elementów składowych

---

<sup>9</sup> Pojawiają się sygnały diagnozujące negatywne zjawiska dotyczące certyfikacji (ISO). Niektórzy przedsiębiorcy traktują certyfikację czysto instrumentalnie, jako dokument niezbędny do udziału w przetargu, czy też w pogoni za modą lub swoiście rozumianym prestiżem firmy [Hauptmann, 2005]. Dowodzi to braku zrozumienia idei certyfikacji.



z otoczeniem zewnętrznym. Należy zatem dalej dążyć do coraz lepszego poznawania wpływu jakości na realizację procesu zarządzania, osiągane rezultaty oraz poziom uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej, w ramach realizowanej strategii rynkowej. W tym duchu winien też być ukierunkowany proces edukacyjny zarówno obecnych jak i potencjalnych kadr zarządzających, którym precyzyjnych wskazówek mogłyby dostarczać coraz doskonalsze koncepcje tworzone przez naukę, niwelując dzięki temu część barier w skutecznym wdrażaniu systemów kompleksowego zarządzania jakością w organizacjach.

## Literatura

1. Bauer J., Falshaw R., Oakland J.S. (2005), *Implementing Business Excellence*, „Total Quality Management” Vol. 16, June, No. 4.
2. Bielawa A. (2007), *Uwarunkowania wdrażania systemu zarządzania jakością*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Potocki A. (red.), Difin, Warszawa.
3. Bugdol M. (2005), *Mity w zarządzaniu jakością*, „Problemy Jakości” nr 8.
4. Bugdol M. (2011), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i Praktyka*, Difin, Warszawa.
5. Cholewicka-Goździk K. (2008), *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” nr 6.
6. Ćwiklicki M. (2007), *Przyczyny zmian w metodach zarządzania*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Potocki A. (red.), Difin, Warszawa.
7. Dołhasz M., Fudaliński, J., Kosala M., Smutek H. (2009), *Podstawy zarządzania*, WN PWN, Warszawa.
8. Frańś J., Gołębiowski M., Bielawa A. (2006), *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, WN US, Szczecin.
9. Glinka B., Kostera M. (2012), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Haffer R. (2003), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
11. Hamrol A., Mantura W. (2011), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa.
12. Hauptmann K. (2005), *ISO na papierze*, [http://www.pca.gov.pl/?page=m\\_rzeczpos1105](http://www.pca.gov.pl/?page=m_rzeczpos1105), dostęp dnia 29.12.2012.

13. Hernas A., Gajda L. (2004), *Systemy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
14. Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
15. Kafel P., Sikora T. (2011), *Bariery wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością*, w: Sikora T. (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków.
16. Kanji G.K., Kristensen K.K., Dahlgaard J.J. (1992), *Total quality management as a strategic variable*, *Total Quality Management*, Vol.3/1.
17. Karaszewski R. (2009), *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
18. Kehoe D.F. (1996), *The Fundamentals of Quality Management*, Chapman & Hall, London.
19. Kingen R., Wilkerson P. (2011), *The Seven Deadly Sins of Strategic Change*, *Global Business and Organizational Excellence*, Wiley Periodicals, Inc., January/February.
20. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście* (2002), Skawińska E. (red.), PWN, Warszawa-Poznań.
21. Kolman R. (2009), *Kwalitologia*, Placet, Warszawa.
22. Lisiecka K. (2002), *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
23. Lock D. (2002), *Podręcznik zarządzania jakością*, WN PWN, Warszawa.
24. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, WN PWN, Warszawa-Kraków.
25. Nohria N., Joyce W., Roberson B. (2003), *What Really Works*, *Harvard Business Review*. July, Vol. 81, Issue 7.
26. Norma PN-EN ISO 9000:2006 (2006), *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa.
27. Łunarski J. (2008), *Zarządzanie jakością*, WN-T, Warszawa.
28. Oakland J. S., Tanner S. J. (2008), *The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model*, *Total Quality Management & Business Excellence*. July/August, Vol. 19, Issue 7/8.
29. Rigby, D. (2001), *Management Tools and Techniques: A SURVEY*, "California Management Review", Vol. 43, Issue 2.

30. Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy*, <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Skrzypek.pdf>, dostęp dnia 29.12.2012.
31. Sopińska A. (2003), *Zmiany strategii konkurowania jako element dostosowania się polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej*, w: Rutka R. (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe UG Organizacja i Zarządzanie nr 17, Gdańsk.
32. Szczepańska K. (2010), *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i terażniejszość*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa.
33. Szczepańska K. (2011), *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa.
34. Wawak S. (2011), *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Helion, Gliwice.
35. Wawak S. (2002), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.
36. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B. (2010), *Zarządzanie jakością dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
37. Wolniak R. (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, CeDeWu, Warszawa.

## Streszczenie

Artykuł przedstawia rozwój jakości od czasów antycznych do dnia dzisiejszego. Podano przykłady definiowania pojęcia jakości w różnych okresach (za interesowania jakością) i naukach, ze szczególnym uwzględnieniem definicji stosowanych w teorii organizacji i zarządzania. Opisano proces ewoluowania myśli o jakości od wczesnych interpretacji po rozumienie złożonych koncepcji zarządzania jakością. Zwrócono szczególną uwagę na dynamiczny rozwój zainteresowania jakością w naukach o zarządzaniu w II połowie XX wieku, identyfikując jednocześnie źródła wzmożonego wysiłku badaczy i praktyków zarządzania ukierunkowanego na lepsze poznanie mechanizmów oddziaływania jakości na procesy organizacyjne. W artykule zostały przedstawione wybrane aspekty jakości w kontekście ich aktualnego znaczenia i wpływu na zarządzanie i funkcjonowanie dzisiejszych organizacji. Zwrócono uwagę na fakt występowania wśród badaczy pewnych różnic stanowisk dotyczących postrzegania roli i znaczenia jakości dla praktyki organizacyjnej. Wykazano, że nauka o zarządzaniu postrzega jakość jako element budowania przewagi konkurencyjnej, a zarządzanie jakością jako składnik filozofii zarządzania organizacjami. Zwrócono uwagę na występowanie barier we wdrażaniu koncepcji zarządzania jakością w praktyce organizacyjnej. W artykule prezentowane są

argumenty za dalszym prowadzeniem badań i rozwijaniem wiedzy o jakości celem jej pełniejszego zastosowania w praktyce organizacyjnej.

### **Słowa kluczowe**

zarządzanie jakością, przewaga konkurencyjna, TQM

### **Quality in the Theory and Practice of Organisation Management (Summary)**

The article presents the development of quality since ancient times up to nowadays. Examples of defining the concept of quality in different periods of time and in sciences has been provided, giving particular attention to definitions applied in the theory of organisation and management. It has been described how thinking about quality developed with time, from early interpretations to understanding complex concepts and quality management systems. In the paper particular attention has been given to dynamic development of interest in quality in management sciences in the second half of the 20th century, and the sources of increased efforts of researchers and practicing managers to better understand the mechanisms of quality affecting organisational processes have been identified. In the article selected aspects of quality in the context of their present meaning and influence on management and functioning of contemporary organisations have been presented. The existence of discrepancies between the standpoints of researchers on the role and significance of quality for organisational practice has been indicated. Nevertheless, it has been shown, that in the management science quality is perceived as an element of building permanent competitive advantage and quality management is seen as an indispensable component of organisation management philosophy. Attention has been paid to the presence of barriers to implementing the quality management concept in organisational practice. Paper presents arguments for continuing research and developing knowledge on quality in order to be able to apply it in organisational practice in a more comprehensive way.

### **Keywords**

quality management, competitive advantage, TQM