

Maria Krelowska-Kulas,

Prof. Dr hab. Inż., Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza z siedzibą w Przeworsku, Polska

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

***Streszczenie.** Procesy dostosowawcze przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia są szczególnie ważne dla polskich przedsiębiorstw. Stały się one przed kolejnym wyzwaniem jakim jest sprostanie konkurencji w wymiarze międzynarodowym. Wymusza to na zarządzających podejmowanie szybkich i skutecznie wdrażanych decyzji dotyczących m.in. działań korygujących i zapobiegawczych. Dynamika tego zjawiska w powiązaniu z koncepcją ciągłego doskonalenia zmusza do ciągłego równoważeni stanu wewnętrznego przedsiębiorstwa z elementami otoczenia zewnętrznego. Wobec powyższego w niniejszym opracowaniu skupiono się na zagadnieniach dotyczących zarządzania jakością, których analiza pozwala nakreślić obraz współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw. Zwrócono tu także uwagę na pojęcie jakości pod względem koncepcji jej definiowania oraz postrzegania przez klienta i producenta.*

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, koncepcja zarządzania, klient, przedsiębiorstwo, otoczenie.

Марія Креловска-Кулас,

проф., доктор хабітований, інженер, Вища соціально-економічна школа, м. Пшеворськ, Республіка Польща

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** Пристосувальні процеси підприємства до мінливого середовища особливо важливі для польських підприємств. Вони постали перед наступним викликом, яким є подолання конкуренції у міжнародному вимірі. Тому керівники змушені приймати швидкі та ефективно впроваджувані рішення, що стосуються зокрема коригувальних і запобіжних дій. Динаміка цього явища у поєднанні із концепцією постійного вдосконалення змушує безперервно збалансовувати внутрішнє середовище підприємства з елементами зовнішнього середовища. З огляду на вищезгадане, в цій праці зосереджено увагу на проблемах, що стосуються управління якістю, аналіз яких дозволяє зобразити картину підприємств, що нині функціонують і на понятті якості, з погляду концепції її визначення, сприйняття її клієнтом і виробником.*

Ключові слова: управління якістю, концепція управління, клієнт, підприємство, середовище.

1. Wstęp

Zachodzące w ostatnich latach zmiany w systemie gospodarczym sprawiły, że jakość produktów jak i usług zyskała kluczowe znaczenie w procesie budowy sukcesu przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia pozostaje także poziom wiedzy kadry zarządczej oraz ich kompetencyjność przekładająca się na wypracowywanie wysokiej efektywności pracy. Jak wykazuje doświadczenie na tym gruncie rozwoju przedsiębiorstwa strategicznym jest dobra znajomość teoretycznych i praktycznych podstaw tego typu działalności.

Istotne jest także trafne zidentyfikowanie źródeł odpowiedzialnych za pojawianie się różnorodnych problemów w szczególności związanych ze złą jakością wyrobów bądź usług. Jak wykazuje teoria, efektem tych działań zazwyczaj jest przeprojektowanie wyrobu czy modyfikacja oferty celem osiągnięcia wyższej satysfakcji u klientów. Wprowadzenie tych zmian to nie tylko nowe produkty czy usługa, ale przede wszystkim rozwój osobisty ludzi, którzy bezpośrednio odpowiadają za poprawę jakości.

Nawiązując do licznych opracowań naukowych dotyczących zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem wywnioskować można, że najważniejszym zadaniem menadżera jest dążenie do realizacji wytyczonych celów. Jednakże warto zauważyć, że osiągnięcie tych celów powinno w pierwszej kolejności przełożyć się na jak najdłuższe utrzymanie czasu funkcjonowania firmy. Aby zagwarantować sobie tak nakreślony tor sukcesu koniecznym jest stworzenie właściwej struktury relacji interpersonalnych. Brak wzajemnego zrozumienia i efektu synergii bardzo często mogą stać się przyczyną klęski firmy.

Druga połowa XX wieku, w szczególności dla osób piastujących stanowiska menadżerskie zaoferowała istotne rozwiązania w zakresie zarządzania jakością. Łącznie z koncepcją TQM zarządzanie to w odniesieniu do wysoce turbulentnych zmian otoczenia stało się pewnego rodzaju odpowiedzią na współczesne wyzwania rynkowe¹. Zastosowanie w działalności

¹ Kolman R., *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009., s. 44-46.

gospodarczej standardów jakości to przede wszystkim działalnie na rzecz usprawnienia poziomu funkcjonalności firm szczególnie gdy mowa o oczekiwaniach zewnętrznych. Działając na rzecz przyciągania nowych klientów a jednocześnie utrzymania stabilnego utrzymania dotychczasowych, okazuje się, że stanowisko takie jest warunkiem koniecznym i niezbędnym dla przetrwania firmy w nowych warunkach zaawansowanej konkurencji. Działając na rzecz udoskonalania systemu zarządzania przedsiębiorstwem dedykowanym zdaje się być potrzeba wprowadzania i podnoszenia poziomu certyfikatów systemów jakości. Taki stan rzeczy spowodował, że współcześnie na pozycje konkurencyjną przedsiębiorstw szczególnie wpływ wywiera posiadany certyfikat ISO, który dla przedsiębiorstwa jest nie tyle atutem a raczej standardem w działalności.

2. Jakość w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Współczesna sytuacja gospodarcza zmusza menadżera do właściwej interpretacji bardzo dużej ilości informacji, które łącznie wpływają na proces zarządzania. Opierając się na dostępnej technologii oraz specyfice rynku finalnego współczesne zarządzanie wyraźnie zamyka się pomiędzy normami prawnymi a strukturą wnętrza organizacji. Postrzegając zarządzanie, jako proces dynamicznie zachodzących zmian w organizacji P.F. Drucker określa je, jako sztukę, której poprawne zrozumienie gwarantuje sukces dla firmy i jej menadżera². Dodatkowo postępująca złożoność funkcji gospodarki globalnej oraz jej pełna informatyzacja zwiększa poziom niepewności dotyczącej otoczenia i związanego z nim ryzyka. Dlatego też w decyzjach menadżera duże znaczenie posiada oryginalność stosowanych rozwiązań, nowatorstwo i optymalizacja decyzji³.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem jest zbiorem przemysłanych i uporządkowanych działań, których efektywne zastosowanie w praktyce powinno zagwarantować osiągnięcie wysokich wskaźników. Jednak w obliczu postępującej unifikacji metod zarządzania zasadnym jest odnieść się do koncepcji A. Britta, który zwraca dużą uwagę na takie komponenty jak: funkcje kierownicze, style kierowania, oraz techniki kierowania. W opinii autora tak skonstruowany system działań powinien zagwarantować projekcję stanów przyszłych, z którymi może się spotkać przedsiębiorstwo⁴. Podejście takie gwarantuje przede wszystkim integrację klasycznych funkcji zarządzania z doбором właściwego oddziaływania przełożonych na podwładnych. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że skuteczność tego modelu zależna jest od poprawności dopasowania komponentów modelu do realiów charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa (właściwy model w połączeniu z konkretnym przedsiębiorstwem).

Postęp cywilizacyjny gwarantując coraz doskonalsze rezultaty pracy ludzkiej oraz idący za tym wysoko rozwinięty rynek międzynarodowy przekłada się bezpośrednio na oczekiwania konsumentów⁵. Jak zaznacza Fraś coraz częściej zauważa się ze oczekiwania w sferze konsumenckiej rosną niejednokrotnie szybciej niż postęp wdrożeń nowoczesnych technologii, dlatego rynek coraz intensywniej poszukuje skutecznych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁶. Ten stan rzeczy przekłada się na wzrost wymagań jakościowych, co z kolei zmusza przedsiębiorców do osiągnięcia równowagi między jakością normatywną (systemu wytwarzania) a postrzeganą przez klienta⁷. W konsekwencji przesłanki te bezpośrednio decydują o tym, iż dynamicznie wzrasta zainteresowanie jakością zarówno w ujęciu teoretycznym jak i praktyce zarządzania. Rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw i przedsiębiorców możliwościami w zakresie doskonalenia jakości stały się w chwili obecnej motorem sprawczym szerokiego zainteresowania czynnikiem jakościowym zarządzania.

Pojęcie jakości to zagadnienie wielokrotnie rozważane i poddawane wielopłaszczyznowej analizie filozoficznej czy techniczno-ekonomicznej. Dotyczące użytkowania wyrobów czy oferowanych usług jest zjawiskiem z którym mamy do czynienia wszyscy i na co dzień. Poddając zatem rozważaniu definicję jakości musimy pamiętać o takich czynnikach jak: postęp technologiczny, niezawodność maszyn czy niezawodność wyrobów, stanowią one łącznie niezbędne narzędzie racjonalnego rozwoju przedsiębiorstwa. W zależności od rodzaju przyjętej definicji, jej treść dotyczy może innych aspektów jakości. Garvin zaproponował, aby podzielić definicję jakości na siedem kategorii: ogólne, związane z produkcją, produktem, użytkownikiem, tworzeniem wartości wielowymiarowe i strategiczne⁸. Wskazując jednocześnie, że wszystkie z definicji istnieją obok siebie i zależą od przyjętego podejścia. Natomiast jedna z definicji ogólnych podana przez Shewharta w 1931 roku, wskazuje na jakość jako dobroć produktu, którą można zastosować do wszystkich produktów i usług. Poprzez pryzmat produktu, jakość definiuje się jako wykonanie, dodatkowe wyposażenie, zgodność, wytrzymałość, zdolność do działania, estetykę, postrzeganą jakość. Z kolei twórcy koncepcji TQM (ang. Total Quality Management) definiują ją jako zgodność z wymaganiami. Tu dzień Juran określa ją jako przydatność do użytkowania, Porter jako jedną z dróg do odróżnienia produktu od konkurencji, a Taguchi, jako coś, czego brak oznacza straty dla wszystkich⁹.

Innym funkcjonującym w literaturze podziałem definicji był zaproponowany przez Reevesa i Bednara. Wyróżnili oni kategorie doskonałości, wartości, zgod-

² P.F. Drucker., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2000, s. 9-20.

³ Wawak S. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice, 2002, s. 9-11.

⁴ K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 27.

⁵ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka* WN PWN, Warszawa 2011, s. 8-10.

⁶ Fraś J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, WN US, Szczecin, 2006, s. 10.

⁷ Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości* C.H. Beck, Warszawa, 2010, s. 19.

⁸ G.A., Garvin 1984. *What does product quality really mean*, Sloan Management Review 1, Cambridge, s. 25.

⁹ *Ibidem*, s. 25-28.

ności ze specyfikacją, spełnienia lub przekroczenia wymagań klienta oraz jakości, jako procesu dynamicznego¹⁰. Obecnie, jakość rozpatruje się, przede wszystkim, w relacji do kosztu jej uzyskania. Feigenbaum oraz Abbott zaproponowali wprowadzenie różnych poziomów jakości i ceny, stwierdzając jednak równocześnie, że cena nie jest głównym kryterium wyboru¹¹. Jeszcze inna definicja jakości, podawana przez Banka, określa ją jako: „*Pełne zaspokojenie określonych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych*”¹².

Zdaniem W. Ostasiewicz, analizując termin jakości, a jednocześnie ograniczając się jedynie do jakości techniczno-ekonomicznej wyrobów i usług, wyróżnić możemy pięć różnych jej płaszczyzn¹³: jakość w ujęciu zorientowanym na określone atrybuty produktu, w ujęciu procesowo-produkcyjnym, zorientowanym na użytkownika, na wartość oraz w ujęciu transcendentnym. Pierwszy z wymienionych aspektów, to grupa cech, jakie produkt powinien posiadać, by poziom jakości był wysoki, kolejny to stopień zgodności ze specyfikacjami. W trzecim ujęciu, jakość jest rozumiana poprzez spełnienie oczekiwań użytkownika. W ujęciu zorientowanym na wartość, to połączenie kontroli zmienności procesu, kosztu akceptowanego przez producenta i ceny akceptowanej przez odbiorcę. Z kolei ujęcie transcendentne, traktuje jakość jako pewien stan doskonałości, który wyraża się poprzez subtelną i wyrafinowaną jakość, jaką można wyraźnie odróżnić od jakości niskiej¹⁴.

Definiując jakości można przytoczyć zdecydowanie więcej jej koncepcji, 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 zaś, 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.

Warto także nadmienić, że 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. Definicja jakości zawarta w normie ISO 9000 może wydawać się nieco enigmatyczna, lecz posiada szereg zalet. Sprawnie łączy ona wszelkie właściwości wyrobu (produkt, usługa) z perspektywy ich autonomiczności uzyskiwanej w procesie mającym docelowo odnieść zamierzony skutek w postaci poziomu natężenia spełnienia wymagań. Można, zatem 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 za podstawową wartość organizacyjną, której celem jest spełnienie istniejących wymagań otoczenia¹⁵.

Analizując zagadnienia jakości w aspekcie nauk o zarządzaniu warto odpowiedzieć sobie na pytanie: czym jest zarządzanie organizacją (przedsiębiorstwem)? Spośród szeregu definicji nieco uwagi poświęćmy ujęciu mówiącemu, że jest to działanie ukierunkowane na dysponowanie zasobami, a przez nie oddziaływanie na ludzi jak też kierowanie pracą zespołów ludzkich i alokacja zasobów dla osiągnięcia określonych celów gospodarczych w sposób najbardziej efektywny¹⁶. Wobec powyższego zarządzanie możemy potraktować, jako skoordynowane działanie dotyczące kierowania organizacją oraz jej nadzorowania¹⁷. Odnosząc prezentowane podejście do przedsiębiorstwa jako systemu zarządzania jakością należy stwierdzić, że w normatywnym podejściu do przedsiębiorstwa zasadnym jest uwzględnić architekturę wewnętrznych jej procesów gospodarczych. Zidentyfikowanie, zrozumienie a przede wszystkim zarządzanie systemem wzajemnych powiązań przyczyni się do zwiększenia skuteczności i efektywności działania firmy stawiającej na rozwój koncepcji zarządzania jakością¹⁸.

Fakt, iż naukowe podejście do jakości objęło szereg aspektów życia gospodarczego jest niepodważalny. Zauważyć można jednak, że wieloaspektowy charakter zarządzania jakością w przedsiębiorstwach wciąż dąży do trafnego ujęcia w kontekście rozwoju zarządzania. niemniej jednak niezależnie od przyjętej optyki należy zgodzić się z poglądem mówiącym, że TQM stało się współcześnie najdoskonalsza forma zarządzania jakością angażującą w proces ten całe przedsiębiorstwo¹⁹. Dlatego też bardzo ważnym jest określenie wpływu poziomu zarządzania jakością na wyniki organizacji. Zdaniem teoretyków poprawne zarządzanie tym parametrem w otaczającym przedsiębiorstwo środowisku przekłada się bezpośrednio na sukcesy, które coraz częściej zależą od aspektów innowacyjnych i poziomu jakości produktu lub świadczonej usługi.

Dzisiejsze organizacje niezależnie, czy są to przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe, handlowe, czy też różnego rodzaju instytucje stają w obliczu szeregu dylematów. W ramach prowadzonej działalności muszą one poszukiwać najbardziej właściwych sposobów prowadzenia przedsięwzięć, co staje się zadaniem coraz trudniejszym. Wykorzystywana coraz częściej w praktyce kategoria jakości jest tą, która towarzyszy

¹⁰ Reeves C. A., Bednar D. A., 1994. Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review* 3, Academy of Management, Briarcliff Manor, s. 419

¹¹ Wawak S. 2010. Jakość. Publikacja elektroniczna w bazie Encyklopedia zarządzania mfiles.pl

¹² Bank J., 1997. Zarządzanie przez jakość. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa, s. 17.

¹³ Ostasiewicz W. (red.), 2004. *Ocena i analiza jakości życia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 118-120.

¹⁴ *Ibidem*, s.120.

¹⁵ Bugdol M., Mity w zarządzaniu jakością. *Problemy Jakości* nr 8, 2005, s.10.

¹⁶ Wolniak R, Skotnicka-Zasadzień B., Zarządzanie jakością dla inżynierów, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 63.

¹⁷ Norma PN-EN ISO 9000:2006 (2006), *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, s. 29.

¹⁸ Szczepańska K., Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości C.H. Beck, Warszawa 2011, s.40

¹⁹ Karaszewski *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009, s 134.

przedsiębiorstwu, niezależnie od faktu, czy tego chce, czy też nie. Stąd też można stwierdzić, że włączenie jakości do działań organizacyjnych przedsiębiorstwa wynika stąd, że jakość nie jest celem samym w sobie, lecz jest środkiem do ustanowienia systemu, który w sposób kompleksowy będzie dostarczał klientom określonych wartości. Przedsiębiorstwa traktują jakość jako nowy parametr w tzw. niecenowych strategiach konkurowania. Dotychczas stosowana w przedsiębiorstwach orientacja produktowa czy marketingowa jest zastępowana orientacją rynkową²⁰. Dlatego należy postulować, aby jakości nie zostawiać samej sobie lub splotowi uwarunkowań, (wewnętrznych i zewnętrznych) w jakich działa organizacja, ale zajmować się nią w sposób kompleksowy, obejmujący wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozwoli to na powiązanie jakości, w ramach wewnętrznej struktury i funkcji, z jej elementami składowymi i otoczeniem zewnętrznym.

Pojawiają się także sygnały diagnozujące negatywne zjawiska dotyczące certyfikacji (ISO). Zdaniem niektórych przedsiębiorcy proces certyfikacji jakości czysto traktuje się instrumentalnie nadając mi znamiona dokumentu będącego niezbędnym do udziału w przetargu, czy pogoni za modą. Takie stanowisk przedsiębiorców należy postrzegać jako zjawisko marginalne, którego podstawą jest brak zrozumienia idei certyfikacji i jej właściwego wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Należy, zatem dążyć do coraz lepszego poznania wpływu jakości na realizację procesu zarządzania organizacją, poprzez uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej, w ramach realizowanej strategii rynkowej. W tym kierunku powinien też być prowadzony proces edukacyjny zarówno obecnych jak i potencjalnych kadr zarządzających celem efektywniejszego niwelowania barier w skutecznym wdrażaniu systemów kompleksowego zarządzania jakością w organizacjach.

3. Podsumowanie

Jakość dostarczanego na rynek produktu to jeden z najważniejszych czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku krajowym, europejskim, czy globalnym. Dlatego też nie dziwi zainteresowanie takimi zagadnieniami, jak zarządzanie jakością, czy efektywność działań podejmowanych w jego obrębie. Jakość produktu, a w szczególności jakość marketingowa to czynnik decydujący o postrzeganiu przez klienta, zarówno przedsiębiorstwa, jak i dostarczanego przez nie wytworu, budujący pozycję rynkową i markę firmy.

Każdy, kto chciałby zarządzać jakością w przedsiębiorstwie, biorąc pod uwagę istotność i złożoność zagadnienia, powinien zgromadzić obszerną wiedzę z tego zakresu. Analiza pojęcia jakości oraz etapów i elementów, jakie składają się na koncepcję zarządzania jakością, jest pierwszym krokiem na drodze do osiągnięcia głównego celu zarządzania jakością, czyli zaspokojenia potrzeb klientów i konsumentów danego przedsiębiorstwa w jak najpełniejszym stopniu.

LITERATURA

1. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
2. Bugdol M., *Mity w zarządzaniu jakością. Problemy Jakości* nr 8, 2005.
3. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2000.
4. Frańs J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, WN US, Szczecin, 2006.
5. Garvin G.A., *What does product quality really mean*, Sloan Management Review 1, Cambridge, 1984.
6. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka* WN PWN, Warszawa 2011.
7. Karaszewski *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009,
8. Kolman R., *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
9. Norma PN-EN ISO 9000:2006 (2006), *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
10. Ostasiewicz W. (red.), 2004. *Ocena i analiza jakości życia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
11. Reeves C. A., Bednar D. A., *Defining quality: alternatives and implications*. Academy of Management Review 3, Academy of Management, Briarcliff Manor, 1994.
12. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwa C. H. Beck, Warszawa 2011.
13. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości* C.H. Beck, Warszawa, 2010.
14. Wawak S. *Jakość. Publikacja elektroniczna w bazie Encyklopedia zarządzania* mfiles.pl 2010
15. Wawak S. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice, 2002.
16. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Zarządzanie jakością dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
17. K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.

²⁰ Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości* C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 40.