

ROZDZIAŁ 17

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ ORAZ TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Beata Ujda-Dyńska

1. Istota i pojęcie jakości

Jakość jest nieodłącznym elementem pracy ludzkiej, a jej postrzeganie na przestrzeni wieków ewaluowało. Jako pierwszy pojęcie jakości zdefiniował już w starożytności Platon, używając greckiego słowa *poiotes*. Platon określił jakość jako pewien stopień doskonałości czegoś lub zbiór właściwości różniących między sobą rozpatrywane przedmioty. Porównał jakość do piękna stwierdzając, że jest ona sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika¹. Takie subiektywne podejście do jakości po wiekach znalazło odzwierciedlenie w amerykańskim stylu zarządzania jakością opartym, na marketingu. Natomiast Arystoteles zaprezentował obiektywne podejście do jakości, określając że jest to „zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju”². Jakość „sprawia, że rzecz jest rzeczą, która jest”, jest nawykiem, a nie zdarzeniem³.

Pod względem etymologicznym jakość jest ścisłym tłumaczeniem łacińskiego słowa *qualitas*, określającym własność, właściwość przedmiotu. Termin ten

¹ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 166.

² Arystoteles, *Fizyka*, PWN, Warszawa 1968, s. 5.

³ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 22.

przyjął się jako pierwowzór w językach romańskich i germańskich.⁴ Również w języku polskim jego encyklopedyczne czy słownikowe definicje nawiązują do arystotelesowskiego rodowodu [Urbaniak 2004, s. 13]. Jako kategoria filozoficzna oznacza w sensie ogólnym – właściwość, rodzaj, gatunek, wartość danego przedmiotu, w znaczeniu ściślejszym – cechę lub zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych, bądź też całość kształtu cech danego przedmiotu, istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz ze względu na jego stosunki, oddziaływanie i związki z otoczeniem⁵.

Definicja zawarta w *Encyklopedii Ekonomicznej* odnosi się natomiast bardziej do sfery materialnej rozważań, a więc jakości produktu, przez którą rozumie się „właściwości wyrobu określane przede wszystkim z punktu widzenia właściwości chemicznych, fizycznych oraz wartości użytkowej”⁶. Rozpatruje ona zatem pojęcie jakości z punktu widzenia technicznego i ekonomicznego, z mniejszym nieco akcentem na aspekt społeczny zagadnienia.

Istnieje duża różnorodność w definiowaniu pojęcia jakości. Wybrane definicje zestawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane określenia/definicje jakości

Autor	Określenie jakości
Lao Tsu	Jakość jest doskonałością, ideałem bez wad, do którego należy dążyć, lecz którego nie da się osiągnąć.
M. Imai	Jakość to wszystko, co można poprawić.
E. Deming	Jakość to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku.
J. Juran	Jakość to: stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (jakość rynkowa); stopień, w jakim klasa wyrobu ma zdolność do zapewniania satysfakcji konsumentom; stopień zgodności z modelem, wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymogami (jakość zgodności); stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem (jakość preferencji); cecha lub zespół cech (istotny dla danego wyrobu), dających się wyodrębnić, sposób wykonania, wygląd, zapach (charakterystyka jakości).

⁴ Na przykład w języku angielskim – quality, niemieckim – die Qualität, francuskim – qualité. Stąd też pochodzi symbol wysokiej jakości Q.

⁵ *Nowa Encyklopedia Powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, t. III s. 121.

⁶ *Encyklopedia Ekonomiczna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 84.

A. Feigenbaum	Jakość to całość złożonych cech charakterystycznych wyrobu lub usługi w odniesieniu do marketingu, konstrukcji, wytwarzania i pomocniczych procesów wytwórczych, w których wyniku wyrób lub usługa spełni oczekiwania konsumenta.
J. Oakland	Jakość to stopień zaspokojenia potrzeb i spełniania wymagań klienta. Jakość jak wszystkie inne złożone sprawy musi być stale przedmiotem obserwacji w świetle zachodzących zmian.
J. Bank	Pełne zaspokojenie określonych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych.
P. Crosby	Jakość to zgodność z wymogami klientów. Stanowi wypadkową jakości projektu, jakości wykonania i jakości eksploatacji.
K. Sato	Wyróżnia się trzy rodzaje jakości: <ul style="list-style-type: none"> • jakość wymagana – której klienci oczekują na rynku; • jakość docelowa (konstrukcji) – którą pragnie wytwarzać kadra zarządzających; • jakość dostosowana – wykonana obecnie, odpowiadająca potrzebom klientów.
T. Kotarbiński	Jakość to zespół różnorodnych cech określających stopień użyteczności społecznej wyrobu zgodnie z jego przeznaczeniem.
K. Ishikawa	Zgodność z wymaganiami użytkowników.
G. Taguchi	Jakość jest tym, czego brak oznacza straty dla wszystkich.
W.A. Shewhart	Jakość to dobroć produktu, przy czym dobroć ta może być zastosowana do wszystkich rodzajów produktów i usług.
F. Price	Jakość to zgodność pomiędzy oczekiwaniem a realizacją.
R. Kolman	Jakość to zbiór wybranych właściwości, interpretowanych jako wymagania potrzebne do realizacji zadań, przewidzianych do danego przedmiotu.
R. Kaplan, D. Norton	Jakość była głównym czynnikiem konkurencyjności w latach 80. W połowie lat 90. jakość przestała być źródłem strategicznych korzyści, a stała się podstawowym wymogiem konkurencji.
B. Oyrzanowski	Jakość to zespół cech fizycznych, chemicznych, biologicznych itp. charakteryzujących dany produkt i odróżniający go od innych produktów
Z. Zymonik	Jakość rozumiana współcześnie odnosi się nie jedynie do zbioru cech i właściwości produktu (wyrobu lub usługi), ale jest coraz częściej utożsamiana z wartością tworzoną i dostarczaną klientowi. Wartość ta określana jako wartość konsumencka jest zbiorem korzyści.
E. Skrzypek	Zespół cech wyrobu, które w pełni gwarantują spełnienie oczekiwań i wymagań klienta wewnętrznego i zewnętrznego. To stopień doskonałości i sposób myślenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 22–25; Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 11–19; A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą, Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998, s. 401–405; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 614–620. B. Oyrzanowski, *Ekonomiczne problemy jakości*, „*Ekonomista*” 1969, nr 2, s. 586; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 18–27.

Wspólnym mianownikiem wielu definicji jest stwierdzenie, że jakość to zdolność do spełniania oczekiwań i potrzeb odbiorcy⁷. Zwraca ona uwagę na wymagania, które danemu wyrobowi stawia jego odbiorca wyodrębniając tym samym kilka poziomów jakości: jakość techniczną (obiektywną), a w jej obrębie jakość typu (projektowania) i wykonania oraz jakość marketingową (postrzeganą).

Jakość techniczna rozumiana jest jako pewnego typu relacja. Oceniana jest podczas dwóch etapów: projektowania i wytwarzania. Jakość etapu projektowania, czyli jakość typu jest określona jako relacja, jaką można wyróżnić pomiędzy właściwościami technicznymi i użytkowymi, które przewidziano w projekcie produktu albo zrealizowano w prototypie, a zbiorem potrzeb, które produkt powinien zaspokajać.

Z kolei, jakość wykonania to stopień zgodności gotowego wyrobu z wymaganiami, jakie narzuca projekt. Biorąc jednak pod uwagę spojrzenie od strony klienta jest to podział sztuczny. Klient będzie zawsze oceniał produkt jako całość⁸. W jego oczach, zbyt niski poziom wykonania nie zostanie zatuszowany dobrym projektem, a złego projektu nie ukryje się pod wysoką jakością wykonania.

Z kolei ostatnia z wymienionych – jakość marketingowa, definiowana jest jako relacja, pomiędzy zbiorem potrzeb i preferencji konsumenta, a zespołem wszystkich informacji oraz relacji między tymi informacjami, które tworzą obraz produktu w świadomości i podświadomości klienta⁹.

Jakość techniczna stanowiąca obiektywną ocenę produktu, jest zazwyczaj odnoszona do postrzegania jej przez producenta. Jakość marketingowa odzwierciedla zaś postrzeganie jakości przez klienta, który jako ostatni dokonuje jej oceny. Z tego względu w praktyce dzisiejszego przedsiębiorstwa, właśnie jakość marketingowa decyduje w znacznym stopniu o tym, jak wygląda cały proces produkcji dopasowujący pod każdym względem produkt do oczekiwań klientów.

⁷ R. Kolman, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 2009, s. 13–15.

⁸ A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 23–25.

⁹ *Ibidem*, s. 26–30.

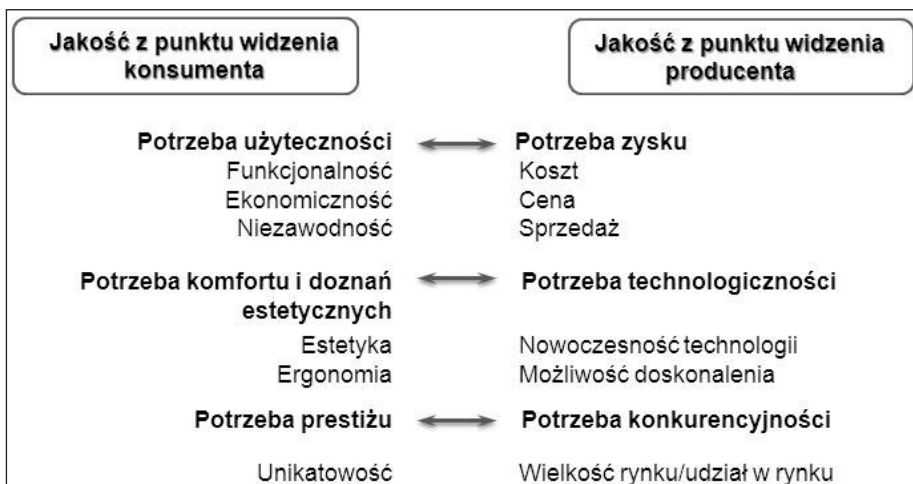
Różnice, pomiędzy spojrzeniem klienta a producenta na jakość, zostały schematycznie przedstawione na rys. 1. Analizując zaprezentowany schemat, można zauważyć, że producent oczekuje, iż jakość produktu wpłynie pozytywnie na takie elementy, jak zyskowność sprzedaży, poziom nowoczesności wykorzystywanych technologii, czy pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Konsument zaś oczekuje, że jakość produktu zaspokoi nie tylko wyróżniane przez niego potrzeby funkcjonalne, ale również zapewni mu pewien komfort, poczucie estetyki i prestiżu. Jedynie pragnienie zaspokojenia potrzeb klienta jest elementem wspólnym dla obu punktów widzenia¹⁰.

W literaturze i w praktyce często spotyka się odniesienie do rozważań D.A. Garvina, który jakość definiuje przez osiem jej wymiarów¹¹:

- użyteczność – odpowiada charakterystykom wewnętrznym istoty przedmiotu,
- praktyczność – jest to akceptowalność produktu, łatwość jego obsługi i konserwacji,
- niezawodność – czyli zdolność pracy bezusterkowej w określonym czasie i warunkach,
- trwałość – to zdolność wykorzystywania produktu w określonym czasie pracy, czyli miara długości życia produktu,
- zgodność z wymogami – tzn. stopień zgodności produktu bądź usługi z uprzednio ustalonymi standardami,
- postrzeganie jakości – wiążące się ściśle z marką produktu i reputacją dostawcy (producenta, dystrybutora),
- osobliwość – definiuje przede wszystkim cechy drugorzędne produktu, które są uzupełnieniem cech pierwszorzędnych odnoszących się do użyteczności,
- estetyczność – mówi o subiektywnych opiniach formułowanych na temat produktu, będących wyrazem przeżyć psychologicznych.

¹⁰ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 26.

¹¹ G.F. Smith, *The quality meaning*, „Total Quality Management” 2003, Vol.3, No. 3, s. 239–244.



Rysunek 1. Postrzeganie jakości produktu przez klienta i przez producenta

Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007, s. 26.

Wszystkie cechy jakości, o jakich wspomniano, są efektem zbiorczego wpływu działań tworzących tzw. cykl istnienia produktu. W ujęciu tym, patrzymy na jakość przez pryzmat uczestnika danej fazy cyklu. Możemy tu wyróżnić jakość¹²: projektową produktu, projektową procesów realizacji, wykonania, marketingową, eksploatacji i serwisową. Pierwsza z wymienionych – projektowa produktu, powinna być rozumiana, jako zdolność do zaspokojenia potrzeb klienta, druga – jakość projektowa procesów realizacji, to zdolność do uzyskania poprzedniej jakości projektowej wyrobu, z kolei jakość wykonania jest utożsamiana z poziomem odwzorowania przez produkt wzorca. Jakość eksploatacyjną/ użytkową należy rozumieć jako poziom satysfakcji klienta z powodu posiadania gotowego wyrobu, zaś jakość serwisową, jako łatwość utrzymania wyrobu w stanie pozwalającym na jego wykorzystywanie.

Pojęcie jakości może być również rozpatrywane instytucjonalnie w standardach i przepisach prawa. Według normy ISO 9001, jakość jest to „*stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania*”¹³ klientów i innych zainteresowanych.

¹² Ibidem, s. 27–28.

¹³ *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Norma PN-EN ISO 9000:2006*, PKN, Warszawa 2006, s. 25.

sowanych stron. Właściwość *inherentna* jest tutaj rozumiana jako stała właściwość wyrobu, procesu lub systemu, która istnieje sama w sobie. Są to cechy różnicujące produkt, nie należy odnosić tych cech tylko do tzw. jakości technicznej, ale do ogółu korzyści, które przedsiębiorstwo może zaoferować zarówno swoim klientom, jak i szeroko pojętemu otoczeniu¹⁴.

Analiza literaturowa oraz dokonana prezentacja definicji jakości pozwala dostrzec pewne kierunki jej określania, można wyróżnić cztery grupy interpretacyjne:

- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech wyrobu;
- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech wyrobu zapewniających zgodność z warunkami technicznymi;
- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech wyrobu, które decydują o stopniu spełnienia wymagań/oczekiwań klienta;
- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech zapewniających określoną wartość dla klienta (wartość konsumencką).

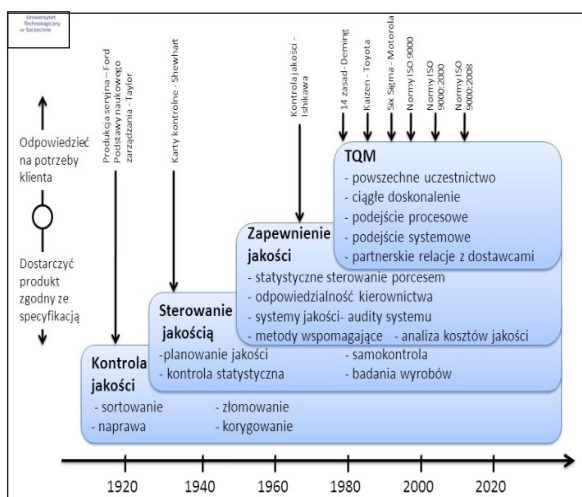
2. Etapy zarządzania jakością

Jak już wskazano spojrzenie na jakość zmieniało się na przestrzeni lat, przesuwając stopniowo punkt ciężkości na nowe aspekty i perspektywy działania danej organizacji. Zazwyczaj wyróżnia się cztery umowne etapy¹⁵:

- 1) kontrola jakości,
- 2) sterowanie jakością,
- 3) zapewnienie jakości,
- 4) zarządzanie jakością.

¹⁴ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 14.

¹⁵ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007, s. 64; P. Rogala, *Tożsamość zarządzania jakością-wybrane zagadnienia*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_3_1_5.pdf (dostęp: 15.03.2018)



Rysunek 2. Etapy rozwoju podejścia do zarządzania

Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością ...*, op. cit., s. 64.

Pierwszy z trzech kluczowych i wskazanych w zestawieniu, czyli etap kontroli jakości obowiązywał do lat 20. XX wieku. Charakteryzował się podejściem, zgodnie z którym wyższa jakość oznaczała lepszą i dokładniejszą inspekcję. To czas dominacji masowej produkcji, a co za tym idzie – inspekcji każdej sztuki, na końcu procesu produkcyjnego, z pomocą specjalnie przeszkolonych inspektorów, których rolą była identyfikacja i odrzucanie produktów niezgodnych z wymaganiami, czyli wybrakowanych.

Kolejny etap to czas sterowania jakością. Na przełomie lat 20. i 30. XX wieku, dzięki wprowadzeniu metod statystycznej kontroli jakości, przede wszystkim kart kontroli W. Shewharta, pozwolono sobie już tylko na kontrolę kilku wybranych losowo jednostek, by na tej podstawie wnioskować o jakości całej partii. W proces kontroli byli zaangażowani bezpośredni wykonawcy, robotnicy, którzy na podstawie wyników kontroli odpowiednio modyfikowali parametry produktu lub procesu, po to, by gotowe wyroby spełniały określone dla nich wymagania.

Od lat 50. XX wieku punkt ciężkości przesunął się z fazy produkcyjnej na fazy przedprodukcyjne, czyli na kontrolę projektu oraz na zapobieganie błędom. Pojawiło się podejście określone mianem zapewnienia jakości, które było popularne aż do lat 70. XX wieku. To okres, w którym zaczęto zwracać uwagę na to, iż na jakość ma wpływ określona struktura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz

zintegrowana odpowiedzialność poszczególnych pracowników, działów. Podejście to wypracowano na gruncie doświadczeń zdobytych w trakcie planowania i realizacji różnych projektów strategicznych, takich jak kosmiczne, nuklearne, energetyczne, wojskowe czy petrochemiczne¹⁶.

Następny etap, zwany zarządzaniem jakością, w ujęciu kompleksowym ukształtował się w latach 80. – 90. XX wieku. To faza dominacji znaczenia klienta, roli jego zadowolenia oraz orientacji na jego potrzeby. Na tym etapie jakość i jej ciągłe doskonalenie zaczęła być postrzegana jako element ogólnej strategii przedsiębiorstwa, jako czynnik konkurencyjności i jako nowy paradygmat w zarządzaniu, tak w ujęciu systemowym, jak i procesowym. Można powiedzieć, że wpływ tego etapu jest nadal aktualny. Jednak, ze względu na fakt, iż równolegle zaczęły się rozwijać inne pokrewne do zarządzania jakością podejścia (np. systemy zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy itp.), organizacje zaczęły wkraczać stopniowo w okres zintegrowanego zarządzania jakością.

Pojęcie zarządzania jakością powstaje w wyniku połączenia kategorii zarządzania i jakości. Zatem przedmiotem zarządzania w tym ujęciu jest jakość rozumiana tutaj jako jakość systemu, produktów, usług, procesów itp. Stąd właśnie wywodzi się definicję zarządzania jakością rozumianą jako wykonywanie funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzanego (organizacji). Tak rozumiane zarządzanie jakością przebiega w ramach systemu zarządzania organizacją i polega na jakościowym ujęciu systemu zarządzanego jako całości, jak również jako części składników jego struktury wewnętrznej¹⁷. Zarządzanie jakością jest zatem realizowane przez system zarządzający, a wynikiem jest doskonalenie całej organizacji oraz wytworzenie produktu wysokiej jakości dla otoczenia i zgodnie z jego oczekiwaniami. Norma ISO 9000:2005 definiuje system zarządzania (tutaj zarządzający) jakością jako zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów do ustanawiania polityki i celów i osiągnięcia tych celów, do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości¹⁸.

Drugi sposób definiowania polega na uwzględnieniu perspektywy kadry zarządzającej i wskazaniu obszarów działania, na które powinna być zwrócona

¹⁶ D. Fjałkowska, F. Mroczko, *Rozwój i istota zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 12, Wałbrzych 2009, s. 55.

¹⁷ A. Hamrol., W. Mantura, op. cit., s. 100.

¹⁸ *Norma ISO 9000:2005*, op. cit., s. 27

uwaga. F. Mroczko stwierdza np., iż: „zarządzanie jakością obejmuje zadania i czynności kadry kierowniczej niezbędne do wdrożenia polityki jakościowej i jej celów podstawowych i szczegółowych. Zarządzanie to powinno służyć zapewnieniu skutecznej struktury organizacyjnej, systemu odpowiedzialności, realizacji procesów oraz zabezpieczeniu środków rzeczowych i finansowych”¹⁹ E. Skrzypek uważa natomiast, że „zarządzanie jakością to celowe wykonywanie funkcji zarządzania w zakresie optymalizacji wykorzystywanych zasobów i innych czynników oraz racjonalizacji procesów, skoncentrowane na uzyskanie wyrobów o wysokiej jakości oraz ciągłe ich doskonalenie”²⁰.

Rozwiązaniem alternatywnym w stosunku do definiowania zarządzania jakością, jako części zarządzania odnoszącej się do jakości, jest utożsamianie zarządzania jakością z TQM. Przykładem takiego ujęcia jest definicja sformułowana przez L. Wasilewskiego, w której stwierdził on, że zarządzanie jakością to tworzenie systemu przedsięwzięć, mającego na celu ekonomiczne wytwarzanie wyrobów i usług spełniających wymagania klienta. Wprowadzenie skutecznego systemu wymaga współdziałania wszystkich osób zatrudnionych firmie, włączając naczelne kierownictwo, średnią kadre wykonawczą, personel nadzoru i robotników we wszystkich obszarach działalności firmy, takich jak: badania rynku, prace rozwojowe, planowanie, projektowanie, przygotowanie produkcji, zaopatrzenie, wytwarzanie, sprawdzanie jakości, sprzedaż i usługi posprzedażne, dobór i promocja kadr, szkolenia i doskonalenie zawodowe²¹.

3. Total Quality Management

Kompleksowe Zarządzanie Jakością (ang. Total Quality Management²²) to koncepcja zarządzania ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klien-

¹⁹ F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 80–81

²⁰ E. Skrzypek, *Jakość...*, *op. cit.*, s. 72.

²¹ L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 11.

²² TQM, jako akronim tłumaczy się następująco: • *Total* oznacza objęcie systemem zarządzania całego przedsiębiorstwa oraz możliwości zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług oraz w każdej komórce organizacji i na każdym stanowisku; • *Quality* to spełnienie wymagań klientów wewnętrznych (w ramach organizacji) i zewnętrznych (poza nią) w sposób w pełni ich zadowalający; • *Management* oznacza, że jakość to sposób zarządzania; to podejście służące rozwiązywaniu problemów i osiągnięcia poprawy poprzez dążenie do coraz to wyższej jakości pracy i jej efektów. Por. F. Mroczko, *Zarzą-*

tów przez zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii przedsiębiorstwa i proces jego ciągłego doskonalenia²³. W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia do jakości, w którym uwaga skoncentrowana była przede wszystkim na inspekcjach i testach, umożliwiających wykrywanie i usuwanie wad, w TQM celem jest poprawa sprawności działania całej organizacji. Punkt ciężkości z zapewnienia właściwości i cech produktu przesunął się na zapewnienie warunków pracy, w tym kulturę pracy oraz na jakość powiązań z otoczeniem i odpowiedzialność społeczną²⁴.

Rozwój kompleksowego zarządzania jakością przypada na lata 70–80. XX wieku, jednakże zręby tej idei powstawały po zakończeniu II wojny światowej, w wyniku współpracy nawiązanej przez W.E. Deminga oraz J.M. Juran z Związkiem Japońskich Naukowców i Inżynierów. Wykorzystując wiedzę i zaangażowanie tych badaczy sformułowano w Japonii nową koncepcję rozumienia jakości i jej roli w tworzeniu przewag konkurencyjnych. Zasady tej koncepcji stały się pierwowzorem TQM. Jej twórcami są: W.A. Shewhart, W.E. Deming, J.M. Juran, P.B. Crosby, G. Taguchi oraz K. Ishikawa²⁵.

TQM jest filozofią zarządzania, ale jednocześnie zbiorem metod i narzędzi. Cechą podstawową tego zbioru koncepcji, metod i narzędzi jest to, że nie są one utrwalone raz na zawsze, ale podlegają zmianom ewoluują wraz z postępem cywilizacyjnym, technologicznym, gospodarczym²⁶. Filozofia TQM opiera się na pięciu podstawowych zasadach (tzw. pięciu poziomach piramidy TQM)²⁷:

- zaangażowania kierownictwa (znajdujące zastosowanie w przywództwie),
- koncentracji na kliencie (zewnątrznym i wewnętrznym),
- koncentracji na faktach (nie na mitach, domysłach),

dzanie jakością, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2012, s. 140.

²³ J. Frańś, *Kompleksowe zarządzanie jakością a przedsiębiorstwo przyszłości*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, 2008 nr 1, s. 152.

²⁴ K. Lisiecka, *Kreowanie jakości. Uwarunkowania, strategie, techniki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 114.

²⁵ J. Kordos, *TQM zarys teorii i praktyki*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” nr 20 (2) 2017, s. 4.

²⁶ P. Lenik, *TQM. Instrumentarium doskonalenia jakości*, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, Zeszyt 53, Krosno 2011, s. 16

²⁷ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004, s. 30–31.

- powszechnego uczestnictwa (poprzez zaangażowanie, współdziałanie),
- ciągłego doskonalenia (znajdującego odbicie m.in. w kaizen).

Na kształt kompleksowego zarządzania jakością istotny wpływ również miały sformułowane przez E. Deminga zasady²⁸. Uwzględniają one potrzebę długookresowości działań sprzyjających doskonaleniu jakości i zadowoleniu klienta. Dotyczą one: ponoszenia odpowiedzialności przez kierownictwo za ciągłe doskonalenie produktów, wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku oraz przyjęcia nowego sposobu myślenia o jakości poprzez odrzucenie dotychczasowych nawyków i norm dotyczących wad. Omawiane zasady głoszą rezygnację z masowej kontroli końcowej na rzecz stosowania metod kontroli statystycznej, a także ciągłe doskonalenie procesów. Ważnym elementem omawianych reguł jest szkolenie zawodowe wszystkich szczebli zarządzania w miejscu pracy, zapewnienie przywództwa, usuwanie barier w komunikacji, eliminowanie sloganów, hasel i afiszy, które powinny zostać zastąpione przez metody i narzędzia usprawniające system pracy. E. Deming w zasadach wskazuje również na wprowadzenie programu ciągłego szkolenia i samokształcenia oraz zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację przyjętych celów i zasad.

Ponadto W.E. Deming nakreślił również uniwersalną drogę, znaną pod nazwą cyklu Deminga, jaką powinna podążać każda organizacja, której celem jest doskonalenie jakości. Cykl ten, określanый także mianem PDCA lub kołem ciągłego doskonalenia składa się z czterech etapów²⁹:

- 1) planuj – ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityką organizacji;
- 2) wykonaj – wdróż procesy/zaplanowane działania (najpierw w małej skali, potem we wszystkich obszarach docelowych),
- 3) sprawdź – monitoruj i mierz procesy i wyroby w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dotyczących wyrobu i przedstawiaj wyniki;
- 4) działaj – podejmij działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu.

Zagadnienie TQM szeroko omawia w swoich pracach J.S. Oakland, opisując je jako sposób zarządzania podwyższający efektywność, elastyczność i konku-

²⁸ Por. A. Hamrol, *Zarządzanie...* op. cit. s. 68–69.

²⁹ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 120–121.

rencyjność organizacji jako całości. Jest to metoda planowania, organizowania i zrozumienia każdego rodzaju działalności, której realizacja zależy od każdej osoby, na wszystkich poziomach organizacji. J.S. Oakland uważa, że organizacja, aby być efektywną w działaniu, musi akceptować konieczność współpracy wszystkich komórek przy realizacji wspólnego celu³⁰. „Rdzeń” TQM stanowią relacje zachodzące pomiędzy klientem i dostawcą. Miękkie” elementy w TQM – kultura, komunikacja i zaangażowanie – tworzą podstawy modelu i są one otoczone przez „twarde” wymogi zarządzania – systemy, narzędzia i zespoły. Zdaniem J.S. Oaklanda kompleksowe zarządzanie jakością jest kluczem do skutecznego przywództwa poprzez zaangażowanie w ciągłe doskonalenie, szkolenie ludzi w zakresie zrozumienia istoty i charakteru relacji pomiędzy dostawcą i klientem, zarządzanie systemami ciągłej poprawy, doskonalenie komunikacji oraz eliminowanie barier oraz nieustanną edukację³¹.

Analiza zaczerpniętych z literatury przedmiotu definicji pozwala na dokonanie przeglądu zakresu pojęcia TQM. Jak zauważa T. Wawak³² jest to filozoficzna koncepcja zarządzania, która przyporządkowuje podjęcie decyzji ciągłemu wzrostowi jakości pracy i produktu. Co więcej, jest to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i osiągania ciągłej poprawy jakości wyrobów oraz świadczonych usług. TQM dąży do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Z kolei L. Wasilewski³³ określa TQM jako filozofię zarządzania, wykorzystywaną przy realizacji wszystkich przedsięwzięć i procesów w przedsiębiorstwie, opierająca się na przywódczej roli kierownictwa i zaangażowaniu każdego pracownika współpracującego z zespołem ze swego środowiska pracy.

Ponadto, TQM można zdefiniować jako podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji.

³⁰ J.S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann 2000, s. 30.

³¹ *Ibidem*, s. 33.

³² T. Wawak, *TQM – miękka koncepcja zarządzania*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/tqm-miekka-koncepcja-zarzadzania> (dostęp: 18.03.2018).

³³ L. Wasilewski, *Rozważania o jakości*. Ośrodek Badania Jakości Wyrobów Przemysłowych „Zetom”, Warszawa 1999, s. 49.

Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków oraz dla społeczeństwa³⁴.

Różne rozumienie TQM wynika z przyjmowania odmiennych kryteriów. I tak np. w ujęciu czynnościowym TQM rozumiany jest jako proces, którego strategicznym celem rynkowym jest wzrost konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa. W ujęciu operacyjnym, celem TQM są osiąganie pożądanej wielkości i struktury efektów realizowanych działań w przedsiębiorstwie. W ujęciu przedmiotowym, TQM jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która dąży do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów. W ujęciu podmiotowym TQM odnosi się do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, stąd dedykowany jest zarówno kadrze kierowniczej, zarządzającej, jak i pracownikom. Natomiast w ujęciu funkcjonalnym odnosi się do wszystkich sfer aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa wraz z ich zależnościami³⁵.

Można wyciągnąć wniosek, że Total Quality Management jest koncepcją zarządzania, która jako główną ideę stawia permanentną poprawę jakości działalności oraz wyrobów. W myśl filozofii TQM nie ma innej drogi prowadzącej do doskonalenia produktu niż przez doskonalenie wszystkiego, co składa się na ten produkt³⁶. Dzieje się to z zaangażowaniem wszystkich pracowników firmy, a przede wszystkim kierownictwa. Stosowanie TQM ma przynieść długotrwały sukces dzięki ciągłemu spełnianiu oczekiwań klientów.

Total Quality Management jak każda koncepcja zarządzania musi opierać się na pewnych założeniach. Można do nich zaliczyć³⁷:

1. Zaangażowanie każdego pracownika w przedsiębiorstwie w doskonalenie najdrobniejszych aspektów jego działalności zwiększa jakość. Doskonalenie to odbywa się poprzez częste drobne usprawnienia, a nie wielkie inwestycje. Przyczyną takiego podejścia jest rachunek efektywności – inwestycja wiąże się z nakładami, a zatem wyższa jakość, większa produkcja czy niższe koszty okupione są wcześniejszymi wydatkami. Prawdziwy wzrost

³⁴ A.P. Muhelmann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie, Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995, s. 129.

³⁵ K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 100.

³⁶ A. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice 2014, s. 507.

³⁷ T. Wawak, *TQM...*, op. cit., s. 5.

efektywności występuje, gdy ten efekt powodują setki drobnych, tanich zmian.

2. Optymalizowanie procesów jest istotną częścią TQM. Wykorzystanie prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn, które można łatwo i szybko przezbroidać, maksymalizuje czas, kiedy można produkować. Synchronizacja pracy poszczególnych stanowisk pozwala niwelować koszty zapasów. Poprawne wykonanie zadań za pierwszym razem sprawia, że praca nie jest destabilizowana przez ciągłe poprawki.
3. Przyczyną dużej części problemów jakościowych jest niewłaściwe zarządzanie firmą, organizacja pracy, motywacja. Jedynie kilka procent błędów powodowanych jest przez pracowników produkcyjnych.
4. Sukces stosowania zarządzania przez jakość jest oddalony w czasie. Dzieje się tak dlatego, że dopiero długotrwałe stosowanie metod powoduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Sukces musi przekładać się jednak nie tylko na działalność organizacji, ale także na korzyści dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w swojej działalności społeczną odpowiedzialność biznesu.

Z kolei K. Opolski i P. Modzelewski³⁸ wyróżniają następujące zasady:

- istotna jest znajomość klienta wewnętrznego (pracowników), jego postaw i sposobu zachowania. Należy badać, co pracownicy sądzą na temat celów organizacji, systemu komunikowania się między działami, sposobu zarządzania. Informacje te z kolei pozwolą na sformułowanie ogólnej strategii wewnątrz organizacji oraz umożliwią wdrażanie nowego systemu. Koncepcję TQM charakteryzuje współuczestnictwo i zaangażowanie personelu na wszystkich szczeblach. Filozofia koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość polega, bowiem na przekonaniu, iż każdy na swoim stanowisku popełnia błędy, które w konsekwencji wpływają na całokształt wizerunku organizacji,
- zaangażowanie i współuczestnictwo całego naczelnego kierownictwa jest znaczącym elementem koncepcji TQM. Sukces, a co za tym idzie, widoczną poprawę działań organizacji – począwszy od wykonania usługi zgodnie

³⁸ K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 89.

z wymogami jakości oraz wymaganiami odbiorców usług, a skończywszy na wymiernej redukcji kosztów – można osiągnąć tylko przy pełnym poparciu ścisłego kierownictwa. Wprowadzenie koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość nie jest krótkotrwałym procesem, lecz długotrwałą strategią, która bez zaangażowania i poświęcenia czasu, wysiłku, a w konsekwencji i wytrwałości kierownictwa nie przyniesie spodziewanych rezultatów,

- świadczenie wysokiej jakości usług wymaga poznania oczekiwań klienta i stopnia jego zadowolenia. Najprostszym sposobem, aby to osiągnąć jest badanie opinii satysfakcji klientów z otrzymanej usługi. Badanie to, dostarcza informacji określających słabe i mocne strony poszczególnych działów organizacji, a także pomoże ustalić stopień zadowolenia klienta oraz określić, co należy zmienić w usłudze, aby zadowoliła klientów. Dane te pozwolą na skorygowanie niewłaściwych procedur/standardów. System badania opinii klientów jest niezbędnym źródłem informacji przy wdrażaniu koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM).

Przestrzeganie zasad, na których oparta jest koncepcja TQM pozwala przedsiębiorstwu lepiej spełniać oczekiwania klientów, ale także poprawiać funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Najistotniejszym elementem poprawiania jakości jest człowiek, a przede wszystkim praca zespołowa. Dzięki wspólnej pracy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa są w stanie optymalizować wszelkie procesy w swojej działalności.

4. Podsumowanie

Pojęcie jakości pierwotnie utożsamiane ze zbiorem cech, z biegiem czasu zostało uzupełnione nowymi treściami. Początkowo ewoluowało w kierunku zgodności z warunkami technicznymi. Spojrzenie na jakość od strony technicznej okazało się niewystarczające, bowiem sprostanie warunkom technicznym nie zawsze gwarantowało pełne zadowolenie klienta. Stąd kolejne próby interpretacji pojęcia jakości. Zaczęto definiować jakość przez pryzmat spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów. Definicja jakości rozumianej jako stopień spełnienia oczekiwań klienta uwzględnia niezbędne w wymagającym otoczeniu rynkowym olbrzymie znaczenie ostatecznego odbiorcy wyrobu w procesie definiowania jego jakości.

Obecnie popularne stają się definicje odnoszące jakość do wartości konsumenckiej. Taką definicją posługują się m.in.: Z. Zymonik³⁹ i K. Szczepańska⁴⁰. Można spodziewać się, że definicja jakości będzie przechodziła dalszą ewolucję, ponieważ wraz z upływem czasu postrzeganie jakości przez klienta będzie ulegało zmianie. Podejście do jakości ze strony organizacji musi się więc zmienić wraz ze zmianą tego postrzegania (...). Jakość jak wszystkie inne złożone sprawy musi być stale przedmiotem obserwacji w świetle zachodzących zmian⁴¹

Bibliografia

1. Arystoteles, *Fizyka*, PWN, Warszawa 1968
2. Blikle A., *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice 2014
3. Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji G. K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004
4. *Encyklopedia Ekonomiczna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998
5. Fjałkowska D., Mroczko F., *Rozwój i istota zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 12, Wałbrzych 2009
6. Frąś J., *Kompleksowe zarządzanie jakością a przedsiębiorstwo przyszłości*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, 2008 nr 1
7. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
8. Grudzewski W. M., Hejduk J.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
9. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
10. Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999

³⁹ Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, wyd. II, Wrocław 2003, s. 3.

⁴⁰ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 34.

⁴¹ J.S. Oakland, *Total...*, op. cit., s. 33–34.

11. Kolman R., *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 2009
12. Kordos J., *TQM zarys teorii i praktyki*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” nr 20 (2) 2017
13. Lenik P., *TQM. Instrumentarium doskonalenia jakości*, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, Zeszyt 53, Krosno 2011
14. Lisiecka K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania, strategie, techniki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002
15. Mroczo F., *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011
16. Muhelmann A. P., Oakland J. S., Lockyer K. G., *Zarządzanie, Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995
17. *Nowa Encyklopedia Powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
18. Oakland J. S., *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann 2000
19. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008
20. Oyrzanowski B., *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista” 1969, nr 2
21. Rogala P., Tożsamość zarządzania jakością-wybrane zagadnienia, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_3_1_5.pdf (dostęp: 15.03.2018)
22. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000
23. Smith G.F., *The quality meaning*, „Total Quality Management” 2003, Vol.3, No. 3
24. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą, Modele, metody, praktyka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998
25. *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Norma PN-EN ISO 9000:2006*, PKN, Warszawa 2006
26. Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 100.
27. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011
28. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003

29. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 14.
30. Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998
31. Wasilewski L., *Rozważania o jakości*. Ośrodek Badania Jakości Wyrobów Przemysłowych „Zetom”, Warszawa 1999
32. Wawak T., *TQM – miękka koncepcja zarządzania*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/tqm-miekka-koncepcja-zarzadzania> (dostęp: 18.03.2018)
33. Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003