

BARBARA WIŚNIEWSKA-PAŻ

ORCID: 0000-0001-9616-1105

Uniwersytet Wrocławski
barbara.wisniewska-paz@uwr.edu.pl

Idea synergicznego i permanentnego zarządzania jakością (*total quality management*) — geneza, cele i zasady

Abstrakt: Problematyka związana z zarządzaniem, jakością i kompetencjami przynajmniej od kilku dekad cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem i jest przedmiotem analiz przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Są one interesujące, bo dotyczą niemal każdej dziedziny naszego życia — ich rozwoju, a jednocześnie problemów do rozwiązania, wdrożenia innowacji oraz nieustannego przy tym uwzględniania kontekstu zmian społeczno-kulturowych, gospodarczych, technologicznych i innych. Jest to zdaniem Andrzeja Bliklego uniwersalna metoda, której celem jest podnoszenie efektywności funkcjonowania zespołów ludzkich w różnego typu instytucjach, w tym biznesowych, samorządowych, administracji publicznej, szkolnictwie, służbach czy wojsku.

Zarządzanie poprzez jakość (ang. *total quality management*) dotyczy projakościowego podejścia do życia i pracy, opartego na współpracy, zaangażowaniu, uważności, samokontroli oraz potrzebie rozwoju i podnoszenia własnych kwalifikacji i kompetencji. Ma to docelowo wpływać na długofalowy rozwój, ale i dobrostan zarówno pracowników, instytucji, jak i potencjalnych klientów, klientów oraz szerokiego zespołu instytucji i osób korzystających z usług firmy/instytucji lub prowadzących z nią współpracę (w ramach różnych przestrzeni rzeczywistości społecznej, kulturowej, gospodarczej, edukacyjnej itp.), a także społeczeństwa rozumianego w jego rozmaitych wymiarach.

Artykuł traktuje o kluczowych wymiarach i kontekstach koncepcji kompleksowego zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, kompleksowe zarządzanie jakością, zarządzanie poprzez jakość.

Wstęp

Problematyka dotycząca zarządzania, kompetencji oraz jakości (jej roli, zasad i metodologii wdrażania) od przynajmniej kilku dekad jest przedmiotem stale rosnącego zainteresowania różnych sektorów rzeczywistości, między innymi społecznej, gospodarczej, edukacyjnej, politycznej czy technologicznej. Wiąże się z tym duże zaangażowanie i potrzeba analiz prowadzonych przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Są one istotne, gdyż dotyczą niemal każdej dziedziny naszego życia — ich rozwoju, a jednocześnie problemów do rozwiązania, wdrażania innowacji przy stałej konieczności uwzględniania kontekstu zmian społeczno-kulturowych, gospodarczych, technologicznych i innych. Jak słusznie zauważył Andrzej Blikle, jest to „uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich”¹. W ujęciu tego autora jej zastosowanie ma szerszy zasięg niż zarządzanie li tylko w ramach instytucji biznesowych, doskonale sprawdza się bowiem również w zarządzaniu w obrębie szkolnictwa, służby zdrowia, innych służb, samorządów, instytucji administracji publicznej czy wojsku.

Zarządzanie poprzez jakość — problemy definicyjne i kwestia motywacji

Zarządzanie poprzez jakość² (ang. *total quality management*, TMQ) jest różnie definiowane. Wśród najczęstszych definicji — a zatem tych najbardziej popularnych — znajduje się postrzeganie tego zjawiska jako kompleksowego lub totalnego zarządzania jakością. Idea ta dotyczy projakościowego podejścia do życia i pracy, opartego na współpracy (ze szczególnym naciskiem na sens pracy zespołowej), zaangażowaniu, uważności, samokontroli oraz potrzebie rozwoju i stałego podnoszenia własnych kwalifikacji i kompetencji. Ma to docelowo wpływać na długofalowy rozwój, ale też dobrostan zarówno pracowników, instytucji, jak i potencjalnych petentów, klientów oraz szerokiego zespołu instytucji i osób korzystających z usług firmy/instytucji lub prowadzących z nią współpracę, w tym różnych przestrzeni rzeczywistości społecznej, kulturowej, gospodarczej edukacyjnej itp. oraz społeczeństwa rozumianego w jego różnych wymiarach.

Z pojęciem jakości mamy do czynienia przede wszystkim, gdy mowa o usłudze lub produkcie³ albo jednym i drugim, obie kwestie są bowiem często z sobą powiązane. O ile jednak nasze przekonanie co do tego, że produkt czy usługa po-

¹ Por. A. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Gliwice 2017, s. 346.

² Por. A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002; M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Warszawa 2004.

³ Por. *Jakość a wartość*, [w:] A. Blikle, *op. cit.*, s. 356–357.

winy być dobre lub bardzo dobre, nie podlega dyskusji, o tyle więcej trudności sprawia określenie, jak te kwestie należy mierzyć, aby móc ocenić z uwzględnieniem warunków kontekstowych, czy spełnia on(a), czy nie (lub spełnia częściowo, a jeśli tak, to w jakim procencie) określone kryteria, aby można było produkt lub usługę uznać za co najmniej dobry(-ą).

Przeglądając rozmaite rozwiązania różnych instytucji odnośnie do motywowania ludzi do pracy, w wyniku której powstaną dobrej jakości produkty i usługi, wyraźnie widać, że efekt końcowy niezmiennie zależy od: po pierwsze — chęci (nie tyle zewnętrznej, ile wewnętrznej motywacji), po drugie — kompetencji (wiedzy, umiejętności i kwalifikacji) pracowników. Oczywiście pożądaną sytuacją jest ta, kiedy chęci i kompetencje idą w parze, lecz nie zawsze tak jest i nie jest to zależne wyłącznie od osoby (pracownika), ale też od licznych warunków zewnętrznych. Czasami są chęci, a brakuje umiejętności (przyczyny leżą po stronie nie tylko pracownika, ale i firmy), innymi razy jest pakiet *know-how*, ale nie ma motywacji, ponieważ pracodawca rozlicza pracowników nie za jakość, lecz według kryteriów czysto ilościowych, a więc przykładowo za przekraczanie normy lub jej niewykonanie.

Koncepcje zarządzania poprzez jakość a metody jej doskonalenia

Początki koncepcji zarządzania poprzez jakość datowane są na przełom lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku i lokowane w Stanach Zjednoczonych jako kontynuacja sukcesu gospodarki japońskiej z przełomu lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. Moda na kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) znalazła wielu entuzjastów. Niestety nie zawsze była dobrze rozumiana, dlatego też jej efektywność była bardzo różna. Proces ten trwa do dziś. Jego źródła należy doszukiwać się jednak w latach dwudziestych XX wieku w badaniach Waltera Shewharta⁴ nad opracowaniem zasad statystycznego sterowania procesami, które dały podstawy do statystycznego zarządzania jakością, a następnie zostały wykorzystane już w trakcie II wojny światowej w amerykańskim przemyśle zbrojeniowym. W latach czterdziestych zainteresowali się tymi rozwiązaniami japońscy inżynierowie. Temat przybliżył im uczeń Shewharta — William Edwards Deming — w ramach serii wykładów wygłoszonych w Japonii. W latach pięćdziesiątych wiedzę z zakresu jakości i statystyki propagował w tym kraju Joseph Juran.

⁴ Por. W.A. Shewhart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, New York 1931; W.E. Deming, *Walter A. Shewhart, 1891–1967*, „American Statistician” 21, 1967; D. Bayart, *Walter Andrew Shewhart*, [w:] *Statisticians of the Centuries*, red. C.C. Heyde, E. Seneta, New York 2001, s. 398–401.

Na początku lat sześćdziesiątych XX wieku została sformułowana koncepcja TQC (ang. *total quality control*)⁵ — kompleksowego sterowania jakością, łączącego system metod rozwijania, zapewniania oraz doskonalenia jakości, z czasem rozszerzona do koncepcji *total quality commitment*, znanej w latach siedemdziesiątych również jako *company-wide quality commitment* (CWQC). Współczesne rozwiązania japońskie w literaturze anglojęzycznej często używają określenia *total quality control* (TQC) zamiast *total quality management* (TQM). Do kluczowych metod *total quality control* (TQC) zaliczane są między innymi: $5 \times S$, *just in time* (JIT), *kaizen*, *hoshin kanri*, *quality function deployment* (QFD), tak zwane koła jakości czy siedem technik identyfikacji i opisu problemów zarządzania jakością⁶.

Do najciekawszych i jednocześnie głównych narzędzi w procesie doskonalenia jakości, zwłaszcza na szczeblu operacyjnym, zaliczane są metoda $5 \times S$ oraz *kaizen*. Jeśli chodzi o metodę $5 \times S$, należy wskazać, że wszelkie usprawnienia rozpoczyna się właśnie od tej metody. Jej podstawowym założeniem jest zmiana zachowań i dotychczasowych przyzwyczajeń pracowników oraz zaktywizowanie ich w uczestnictwie w proces zmian. Składa się ona z pięciu elementów:

1. *seiri* (ang. *sorting* — selekcja),
2. *seiton* (ang. *sitting in order* — systematyczność),
3. *seiso* (ang. *sweeping* — sprzątanie/porządkowanie),
4. *seiketsu* (ang. *standarizing* — standaryzacja/schludność),
5. *shitsuke* (ang. *self-discipline* — samodyscyplina).

Metoda jest w zastosowaniu dość prosta i efektywna. Wszystkie wymienione elementy tworzą synergiczną całość⁷.

Interesująca jest też filozofia zarządzania *kaizen*, wywodząca się kultury japońskiej⁸, na której podstawie funkcjonują między innymi takie koncerny, jak Toyota, Honda czy Sony. Określenie *kaizen* oznacza doskonalenie metodą małych kroków w sposób ciągły. Według tej filozofii tylko wówczas następuje progres ku doskonałości. W środowisku pracy oznacza to między innymi mobilizację całego zespołu w kierunku analizy procesów, zasad, wdrożeń w celu eliminacji błędów i udoskonalania pracy w ramach różnych sektorów firmy/institucji. Jest to strategia oparta na ludziach, przywiązująca dużą wagę do środowiska pracy i kultury organizacyjnej. Często jest przedstawiana w odniesieniu do zachodniego systemu zarządzania instytucją, która uwzględnia dwie funkcje: po pierwsze — utrzymanie *status quo* (zachowania obecnego stanu procedur, technologii, kultury organizacyjnej, zasad), po drugie — wprowadzanie innowacji, a więc wszelkie działania

⁵ <https://www.differencebetween.com/difference-between-tqm-and-vs-tqc/> (dostęp: 21.12.2021).

⁶ M. Kasiński, *Kulturowe uwarunkowania wykorzystywania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wrocław 2014.

⁷ J. Michalska, D. Szewieczek, *The 5S Methodology as a Tool for Improving the Organization*, „Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering” 24, 2007, nr 2, s. 211–214.

⁸ Por. J. Miller, M. Wróblewski, J. Villafuerte, *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, Warszawa 2018.

i inicjatywy, głównie ze strony kadry zarządczej, które mają przełomowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Japoński system zarządzania oprócz tych dwóch funkcji zawiera jeszcze jedną — właśnie *kaizen*, a więc małe kroki doskonalenia firmy z inspiracji kierownictwa, lecz wdrażane przez pracowników⁹.

Istnieje przy tym zasadnicza dystynkcja między *kaizen* (doskonaleniem) a spektakularnymi innowacjami. W pierwszym wypadku mamy do czynienia z małymi krokami, konwencjonalnymi krokami *know-how*, wysiłkiem, orientacją na proces oraz polityką wolnego wzrostu. W przypadku zaś innowacji — z dużymi krokami, odkryciami, inwestycjami, orientacją ukierunkowaną na rezultaty oraz polityką szybkiego wzrostu. Obie opisane metody: 5 × S oraz filozofia *kaizen* są stosowane w kooperacji z pozostałymi wymienionymi technikami.

Koncepcja Williama Edwardsa Deminga i jej zastosowanie

Na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku prawdziwej rewolucji w kontekście jakości dokonał wspomniany amerykański specjalista w zakresie zarządzania (z wykształcenia doktor nauk fizycznych) — William Edwards Deming. Należał on do grupy ekspertów z USA, których zadaniem było udzielenie wsparcia Japonii w dźwignięciu się jej przemysłu po II wojnie światowej. Miał za sobą spore dokonania w rozwoju przemysłu stoczniowego, optycznego i zbrojeniowego po wprowadzeniu zasad zarządzania jakością oraz metod statystycznej kontroli jakości.

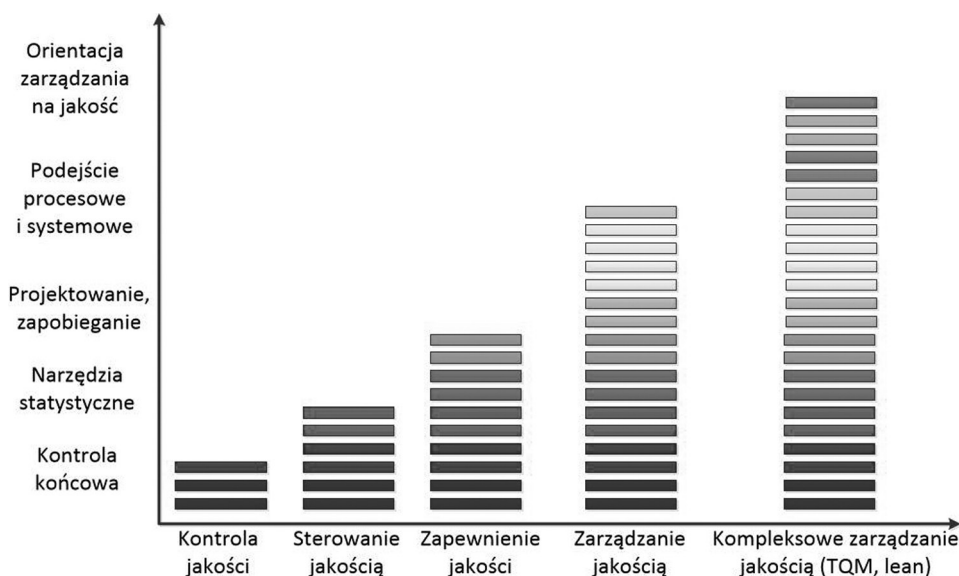
Początek lat pięćdziesiątych XX wieku to dla Japonii bardzo trudny okres — przegrana wojna, emocjonalnie rozbite społeczeństwo wymagające wsparcia, przemysł kojarzony z produktami niskiej jakości, a zatem doskonałe dla Deminga pole do udzielenia skutecznego wsparcia i budowy przyszłego konkurencyjnego dla rynków światowych przemysłu. Plan realizacji jego zamierzeń był zaprojektowany na 25 lat. Założenia się spełniły — w połowie lat siedemdziesiątych japoński przemysł elektroniczny i optyczny stały się konkurencyjne dla rynków europejskiego i amerykańskiego. Zainteresowanie Demingiem po tych spektakularnych osiągnięciach wzrosło ze strony Amerykanów w latach osiemdziesiątych, gdy wrócił do Stanów Zjednoczonych i NBC wyemitowało jego krótki wykład pod tytułem *If Japan Can... Why Can't We?*¹⁰. Stał się on wówczas obiektem szczególnego zainteresowania ze strony korporacji, zaczął prowadzić cykle szko-

⁹ Por. E. Czech, P. Czech, *Kaizen — japoński system zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Transport” 57, 2005, s. 44–45; por. wykres *Japoński sposób zarządzania z wykorzystaniem Kaizen* na www.jakosc.biz/kaizen (dostęp: 21.12.2021).

¹⁰ A. Blikle, *op. cit.*, s. 349.

leniowe oparte na zasadach, które wdrożył na rynku japońskim, doprowadzając gospodarkę Kraju Kwitnącej Wiśni do spektakularnej *prosperity*.

W ciągu ostatnich czterech dekad coraz więcej firm na świecie wprowadza tę metodę (często określaną jako japońsko-amerykańska) w celu poprawy efektywności oraz jakości organizacji o różnym statucie, celach i funkcjach. Są nimi szpitale, banki, instytucje administracji publicznej czy samorządowej, szkoły, struktury wojskowe i rozmaite służby, a wśród nich między innymi General Motors, Ford, Royal Dutch Shell, marynarka wojenna i administracja publiczna Stanów Zjednoczonych czy Fiat; w Polsce „można wskazać kilka przykładów: Zelmer, Polmo Łomianki, niektóre licea i gimnazja, niektóre urzędy administracji samorządowej, a nawet policja”¹¹. Rozwój idei zarządzania poprzez jakość przedstawia wykres 1.



Wykres 1. Zarządzanie poprzez jakość — proces

Źródło: https://mfiles.pl/pl/index.php/Plik:Quality_management_development.jpg (dostęp: 24.01.2022).

Proces ten został szczegółowo przedstawiony w literaturze fachowej z pogranicza ekonomii, zarządzania i nauk społecznych¹².

Wdrażanie wypracowanych na rynku japońskim metod *total quality commitment* (TQC) przyjęło na rynku amerykańskim nazwę *total quality management* (TQM), określaną często jako filozofia wykorzystująca zestaw metod pro-jakościowych. Nie wszystkie mają jednak źródła w Japonii. Część z nich, jak na przykład *failure mode*, *effects analysis* czy *six sigma*, zostały wypracowane przez korporacje amerykańskie. Niestety wdrażanie zasad przejętych literalnie z rynku

¹¹ *Ibidem*.

¹² A. Hamrol, W. Mantura, *op. cit.*, s. 268–269; K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Katowice 2002; H. Drummond, *W pogoni za jakością*, Warszawa 1998.

japońskiego na rynek Stanów Zjednoczonych czy Europy przynosiło nie zawsze porównywalne efekty do tych, które osiągnięto w Japonii. Przyczyna tego stanu rzeczy tkwiła głównie w odmiennej kulturze organizacyjnej i uwarunkowaniach społeczno-kulturowych różnych krajów, w ramach których wypracowane na rynku japońskim zasady miały zostać wdrożone. Jednym z kluczowych czynników było, jak się okazało, tempo zmian oraz realizacji zadań. Nastawienie na krótko-terminowy rytm pracy kłóciło się niestety ze strategią stopniowego doskonalenia rozłożonego w procesie długofalowym.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku swoistego rodzaju antidotum miało stać się wdrożenie metody *buissness process reengineering*, która polegała na szybkim (rewolucyjnym) wdrożeniu zmian w firmie. Metoda okazała się jednak bardzo kosztochłonna i mało efektywna, z związku z czym jej pomysłodawcy prędko wycofali się z jej stosowania, zwłaszcza w ramach dużych przedsięwzięć, koncentrując się tylko na kluczowych procesach i ich wdrożeniu.

Popularyzacji filozofii zarządzania jakością służą międzynarodowe i krajowe nagrody jakości, między innymi ustanowiona w 1951 roku przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE) Nagroda im. Deminga, przyznawana corocznie (od 1992 roku) Europejska Nagroda Jakości organizowana przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM)¹³ czy powstała na jej wzór Polska Nagroda Jakości (PJN) — przyznawana wyróżniającym się przedsiębiorstwom od 1995 roku przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań oraz Fundację „Teraz Polska”. Wszystkie te nagrody opierają się na kryteriach sformułowanych w ramach kompleksowego zarządzania jakością (TQM).

Zarządzanie poprzez jakość — ewolucja zasad i rola przywództwa

Przyglądając się ewolucji zasad zarządzania jakością, warto zwrócić uwagę na kilka koncepcji porządkujących, które są punktami wyjścia do tworzenia własnych koncepcji dostosowanych do rodzaju organizacji/institucji, kraju, kultury organizacyjnej, preferencji motywacyjnych i wielu innych czynników.

Przegląd należy rozpocząć od czternastu zasad sformułowanych przez Deminga. Przykładał on szczególną wagę do kilku procesów, w tym planowania, projektowania, zarządzania personelem oraz monitorowania. Jego zdaniem ponad 90% wszystkich problemów związanych z jakością działania firmy, organizacji czy instytucji leży po stronie zarządców. To w ich gestii jest bowiem nie tylko zarządzać jakością, ale także ją zapewnić poprzez wspólne podejmowanie decyzji

¹³ Fundacja liczy ponad 750 organizacji reprezentujących kraje europejskie.

w kooperacji z pracownikami¹⁴. Deming nie był zwolennikiem zarządzania przez cele, wyniki, presję czy kontrolę i bardzo często krytykował te rozwiązania.

Sformułowane przez niego tezy krążą w literaturze fachowej w różnych wersjach. Jak już wspomniano, jest ich łącznie czternaście. Są traktowane jako klucz do sprawnego funkcjonowania nowoczesnych instytucji, opartego na relacjach międzyludzkich, myśleniu statystycznym (zastosowaniu jego metod i wyciąganiu na ich podstawie wniosków) oraz nowoczesnym przywództwie.

Pierwsza zasada dotyczy wytrwałości w zamierzeniach (jasno określonych celach długofalowych, skonstruowanych nie tylko z myślą o aktualnych, ale i przyszłych potrzebach; osiąganiu jakości, opierając się na stałych celach), zasada druga — zastosowania nowej filozofii zarządzania (wyciągania wniosków z popełnianych błędów, unikania marnotrawstwa, świadomego i efektywnego przywództwa), zasada trzecia — rezygnacji z metod masowej kontroli w celu zapewnienia jakości (skupienia się na statystyce w celu oszacowania błędów/wad procesu oraz zapobieganiu/wykluczeniu błędów). Zasada czwarta zakłada zaprzestanie powszechnych praktyk wyboru kooperantów (niekierowania się najniższą ceną, lecz jakością produktów oraz budowania długofalowych kooperacji opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności), zasada piąta — stałe podnoszenie jakości produkcji/usług (pozwoli to docelowo trwale wpłynąć na obniżenie kosztów i zmniejszenie popełnianych błędów), zasada szósta — wprowadzanie nowoczesnych metod doskonalenia pracowników (wszystkich szczebli kadry, zwłaszcza w obszarze metodyki i psychologii zarządzania instytucją oraz ludźmi). Zasada siódma dotyczy budowania przywództwa (lidera, który jest mentorem, wspiera, a nie kontroluje i rozlicza, buduje relacje z podwładnymi), zasada ósma — usunięcia strachu w celu poprawy efektywności pracy (budowania jakości relacji, ważne jest nie samo osiągnięcie celu i wyniki liczbowe, ale jakość), zasada dziewiąta — usunięcia barier między działami (kooperacja, wspólne rozwiązywanie problemów, firma/instytucja to jeden organizm, spłaszczenie hierarchii, rezygnacja z pionów, dbałość o kooperację pomiędzy działami). Zgodnie z zasadą dziesiątą konieczna jest eliminacja korzystania z utartych sloganów w stylu „zero defektów” czy „nowy poziom wydajności” (istota niskiej wydajności i jakości leży głównie po stronie kierownictwa i systemu). Zasada jedenasta zakłada likwidację substytutów przywództwa i zarządzania przez cele (zastosowanie metod statystycznych), zasada dwunasta — likwidację barier między stanowiskami (zadaniami) w instytucji (praca ma charakter zespołowy, każdy pracownik i wykonywana przez niego czynność jest ważna i warta docenienia), zasada trzynasta — stworzenie solidnego programu edukacji i samodoskonalenia, a ostatnia zasada, czternasta, mówi, że w transformację firmy/instytucji należy zaangażować wszystkich pracowników¹⁵.

¹⁴ Por. T. Skierniewski, *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej*, Warszawa 2008.

¹⁵ Por. A. Blikle, *op. cit.*, s. 366–367; zob. także <https://centrum.jakosci.pl/zasady-jakosci/zasady-deminga> (dostęp: 21.12.2021).

W ujęciu Deminga przywódca powinien mieć kilka kluczowych cech:

1. rozumieć, jakie znaczenie ma współpraca zespołu dla jakości funkcjonowania firmy/institucji;
2. cały czas analizować kolejne fazy tego procesu;
3. tworzyć przyjazne warunki pracy, wzbudzać zaufanie, być doradcą/mentorem;
4. cały czas pracować nad doskonaleniem jakości funkcjonowania firmy.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM) opracowała własny model doskonałości, który złożony jest z dziewięciu obszarów¹⁶. Wśród nich są: 1. przywództwo (z ukierunkowaniem na wartości, zaangażowanie, doskonalenie pracowników/institucji, jasną komunikację wizji, współpracę z otoczeniem), które ma bezpośredni wpływ na trzy kolejne: 2. pracowników (dobór, współpraca, rozwój kompetencji, komunikacja i motywacja), 3. politykę i strategię (metody budowy strategii, dbałość o uwzględnianie obecnych i przyszłych potrzeb, działania decyzyjne i wdrożeniowe) oraz 4. partnerstwo i zasoby (zarządzanie informacjami, relacjami z otoczeniem, informacją, wiedzą oraz technologią). Wszystkie wymienione obszary oddziałują z kolei na: 5. procesy (projektowanie i doskonalenie procesów oraz relacji między członkami zespołu/institucji a otoczeniem, budowanie pozytywnego wizerunku/marki), a one na trzy kolejne: 6. zachowania pracowników (motywacja, zaangażowanie, efektywność, jakość wykonywanej pracy), 7. zadowolenie klientów (postrzeganie organizacji przez otoczenie), 8. otoczenie (wizerunek, społeczna odpowiedzialność, relacje z otoczeniem). Jako pole dziewiąte wskazano kluczowe wyniki działalności (efekty końcowe/rezultaty działań i procesów w zależności od profilu instytucji)¹⁷. Obrazuje to wykres 2.

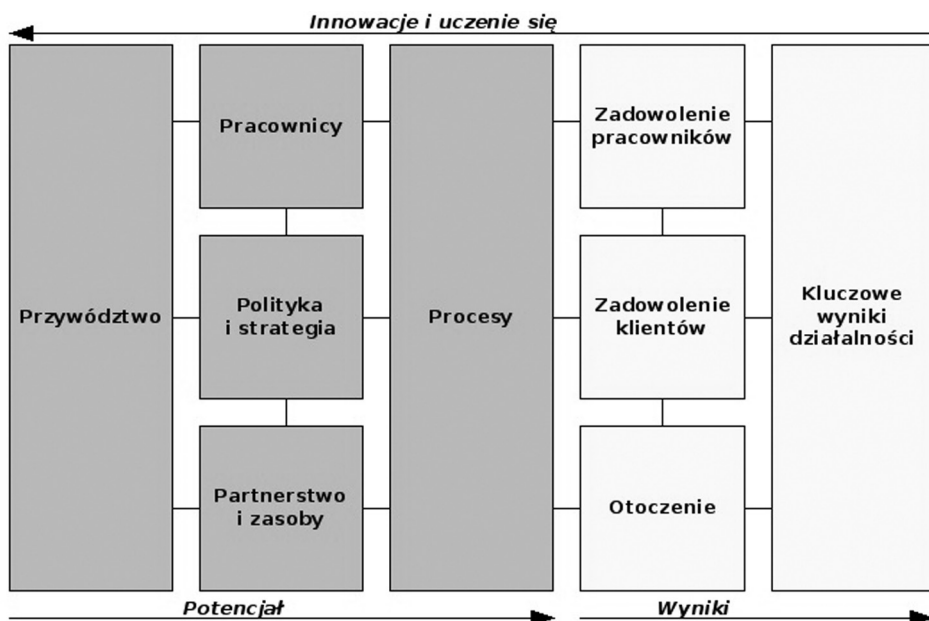
Choć przedstawiona koncepcja mierzenia doskonałości (jakości) instytucji w modelu EFQM ma wiele wspólnych płaszczyzn z czternastoma zasadami sformułowanymi przez Deminga, będącymi podstawą wdrażania TQM, to niestety wiele analiz wskazuje na brak korelacji między tymi propozycjami oraz krytycznie odnosi się do mierzenia poziomu zaawansowania zarządzania jakością w określonej instytucji, firmie czy organizacji za pomocą tego modelu¹⁸. Uwagi dotyczą między innymi nieokreślenia, czym jest „jakość” z perspektywy zaproponowanych w modelu EFQM kryteriów, nieoznaczenia zależności (zdefiniowania relacji) pomiędzy poszczególnymi elementami, a także zbyt dużego nastawienia instytucji na osiągnięcie konfiguracji zaprezentowanego modelu bez względu na charakter instytucji, aktualną sytuację na rynku, przyjęte metody oraz cele. Zarzuty dotyczyły też bardzo powierzchownego podejścia do potrzeby stałego dosko-

¹⁶ Por. European Foundation for Quality Management, *Model doskonałości EFQM*, Bruksela 2004, s. 13–24.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Por. A. Hughes, D.N. Halsall, *Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model*, „Total Quality Management” 2, 2002; American Society for Quality, *Criteria for Performance Excellence*. Baldrige National Quality Program, Milwaukee 2005.

nalenia się instytucji/firmy, uwzględniającego aktualne warunki oraz trendy¹⁹, i skupiania się w głównej mierze prawie wyłącznie na osiągnięciu kryteriów modelu EFQM i czynnikach ekonomicznych²⁰.



Wykres 2. Model doskonałości EFQM

Źródło: European Foundation for Quality Management, *Model doskonałości EFQM*, Bruksela 2004, s. 12²¹.

Doktryna jakości w ujęciu Andrzeja Bliklego

Oprócz czternastu zasad Deminga i koncepcji EFQM na uwagę zasługuje także podejście prof. Andrzeja Bliklego i jego koncepcja doktryny jakości, w której japońsko-amerykańską metodę Deminga w połączeniu z koncepcjami Petera Druckera i Waltera Shewharta sprowadzono do trzech podstawowych zasad — razem wzięte współtworzą one „doktrynę jakości”. Blikle przedstawił je w postaci trójkąta, u którego podstaw leżą „zasada racjonalności” (myślenie systemowe)

¹⁹ Por. L.A. Wilson, R.F. Durant, *Evaluating TQM: The Case for a Theory Driven Approach*, „Public Administration Review” 54, [1994], nr 2.

²⁰ Por. A. Sims, *Debate: Does the Baldrige Award Really Work?*, „Harvard Business Review” 1, 1992.

²¹ Por. Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Europejska_nagroda_jako%C5%9Bci (dostęp: 21.12.2021).

oraz „zasada współpracy” (budowa relacji), na jego zaś wierzchołku znajduje się „zasada stałego doskonalenia” (doskonalenia wszystkiego, wszystkich w sposób ciągły). Autor szczegółowo opisał tę koncepcję w książce *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*²².

Fundamenty tej koncepcji tworzą zatem „zasada współpracy” i nieco inny system motywowania pracowników w dążeniu do doskonałości, ukierunkowany nie wyłącznie na indywidualne dążenie/zachęcanie pracowników do jak najlepiej wykonywanej pracy (z możliwie najmniejszą liczbą defektów), ale motywowanie do regularnego mierzenia postępów, analizowania przyczyn występujących defektów, dzielenia się tą wiedzą ze współpracownikami, wspólne wypracowywanie rozwiązań zaistniałych błędów, prowadzące do doskonalenia jakości nie w pojedynkę, ale zespołowo.

Drugi fundament doktryny jakości to „zasada racjonalności”, która mówi: „Jeśli chcesz zmienić bieg jakiegoś zjawiska, upewnij się wpierw, że dobrze i całościowo rozumiesz mechanizm, jaki nim powoduje”²³. Jest to przyjęcie na początku założenia, że możemy mieć do czynienia z sytuacją, że „nie wiem, że nie wiem”. To sensowny punkt wyjścia, bardzo pomocny w oszacowaniu naszej wiedzy w kwestii możliwości rozwiązania danego problemu samodzielnie lub ze wsparciem osób z określonymi kompetencjami. Profesjonalne podejście do pracy, rozwiązywania problemów, podnoszenia jakości ma w założeniu występować (być kluczową zasadą) we wszystkich obszarach.

I ostatnia „zasada stałego doskonalenia” — jej opis autor rozpoczął od myśli, wedle której „Zawsze można pozostać przeciętnym. Ale jakaż to perspektywa?”²⁴. Przedstawił jednocześnie trzy zalecenia konieczne do realizacji tej zasady. Po pierwsze, praca nad doskonaleniem określonego produktu nie powinna koncentrować się tylko na nim, ale na wszystkich towarzyszących jej czynnościach, narzędziach, zasobach wiedzy i umiejętnościach. Wszystko to tworzy tak zwany łańcuch jakości. Po drugie, w proces utrzymania i doskonalenia jakości powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy, nie tylko „specjaliści od zachowania jakości”. I po trzecie, praca nad doskonaleniem jakości to proces ciągły²⁵.

Zamiast zakończenia

Przedstawione w artykule koncepcje sformułowane na podstawie *total quality management* (TQM) wyraźnie pokazują, jak kompleksowa i permanentna dbałość o jakość przekłada się na doskonałe zarządzanie instytucją (bez względu

²² A. Blikle, *op. cit.*

²³ *Ibidem*, s. 353.

²⁴ *Ibidem*, s. 352.

²⁵ *Ibidem*, s. 252–253.

na sektor jej działalności) i płynące z tego na kolejnych etapach profity. Ukazuje to w bardzo obrazowy sposób schemat reakcji łańcuchowej, sformułowany przez Deminga. Obejmuje on łącznie sześć kroków:

1. doskonalenie procesów oraz jakości produktu,
2. redukowanie kosztów i usuwanie strat,
3. poprawa produktywności,
4. zwiększenie konkurencyjności na rynku,
5. generowanie większych zysków,
6. wzrost firmy (w tym zwiększenie liczby miejsc pracy, większe zarobki, mocniejsze poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy)²⁶.

Podejście do kultury organizacyjnej, pracy, pracowników, struktury, systemu motywacyjnego oraz zorientowania na wartości, a nie na li tylko na osiągnięcie doraźnych celów jest warte nie tylko przypomnienia, ale i zastosowania, wykorzystania sformułowanych na podstawie czternastu zasad Deminga i filozofii TQM koncepcji, metod i sposobu myślenia w różnych dziedzinach życia. Wspomniane zasady i przedstawione w artykule koncepcje są również doskonałą podstawą etycznego kształtowania potrzeb nie tylko kadry zarządczej (w tym pracodawców) i pracowników, ale też potencjalnych „odbiorców” ich działalności, a w dalszej perspektywie kreowania i doskonalenia zasad skupionych wokół idei zrównoważonego rozwoju²⁷, kontynuacji doskonalenia norm jakości i wielu innych kwestii zgodnie z zasadą permanentnego procesu rozwoju jakości w ramach różnych rzeczywistości życia społecznego, gospodarczego, kulturalnego, naukowego i wielu innych.

Bibliografia

- American Society for Quality, *Criteria for Performance Excellence. Baldrige National Quality Program*, Milwaukee 2005.
- Bayart D., Walter Andrew Shewhart, [w:] *Statisticians of the Centuries*, red. C.C. Heyde, E. Seneta, New York 2001.
- Blikle A.J., *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Gliwice 2014.
- Blikle A.J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Gliwice 2017.
- Bugdol M., Jedynak P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Gliwice 2012.
- Czech E., Czech P., Kaizen — japoński system zarządzania jakością, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Transport” 57, 2005.
- Dahlgaard J., Kristesen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 2000.

²⁶ Por. <https://inzynierjakosci.pl/2018/04/reakcja-lancuchowa-deminga/> (dostęp: 21.12.2021).

²⁷ Por. J. Kordos, *W kierunku systemu informacji do sterowania rozwojem zrównoważonym*, [w:] *Innowacyjność w zarządzaniu: jakością, produkcją, logistyką, personelem i organizacją — nauka i praktyka*, Warszawa 2012; M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Gliwice 2012.

- Deming W.E., *Walter A. Shewhart, 1891–1967*, „American Statistician” 21, 1967.
- Drummond H., *W pogoni za jakością*, Warszawa 1998.
- European Foundation for Quality Management, *Model doskonałości EFQM*, Bruksela 2004.
- Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Kraków 2011.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002.
- Hughes A., Halsall D.N., *Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model*, „Total Quality Management” 2, 2002.
- Karaszewski R., *TQM: teoria i praktyka*, Toruń 2001.
- Kordos J., *W kierunku systemu informacji do sterowania rozwojem zrównoważonym*, [w:] *Innowacyjność w zarządzaniu: jakością, produkcją, logistyką, personelem i organizacją — nauka i praktyka*, Warszawa 2012.
- Kraśński M., *Kulturowe uwarunkowania wykorzystywania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wrocław 2014.
- Latzko W.L., Saunders D.M., *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Warszawa 1998.
- Libertowska A., Drzewiecka M., *Istota kapitału społecznego w doskonaleniu systemów zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 65, 2015.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Katowice 2002.
- Mani T.P., Murugan N., Rajendran C., *Classical Approach to Contemporary TQM: An Integrated Conceptual TQM Model as Perceived in Tamil Classical Literature*, „Total Quality Management” 5, 2003.
- Michalska J., Szewieczek D., *The 5S Methodology as a Tool for Improving the Organization*, „Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering” 24, 2007, nr 2.
- Miller J., Wróblewski M., Villafuerte J., *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, Warszawa 2018.
- Nabitz U., Quagila G., Wangen P., *EFQM's New Excellence Model*, „Quality Progress” 1999, nr 10.
- Nowicki P., Kafel P., Sikora T., *Zasady zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach — studium przypadków*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 918, 2015.
- Osada T., *The 5 S's — Five Key to a Total Quality Environment*, Tokio 1991.
- Shewhart W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, New York 1931.
- Sims A., *Debate: Does the Baldrige Award Really Work?*, „Harvard Business Review” 1, 1992.
- Skierniewski T., *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej*, Warszawa 2008.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Warszawa 2004.
- Wawak S., *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Gliwice 2007.
- Wilson L.A., Durant R.F., *Evaluating TQM: The Case for a Theory Driven Approach*, „Public Administration Review” 54, [1994], nr 2.
- Yoshida K., *Revisiting Deming's 14 Points in Light of Japanese Business Practices*, „Quality Management Journal” 3, 1995, nr 1.
- Zarządzanie jakością — wybrane zagadnienia*, red. W. Nierzwicki, Gdańsk 1999.

The Concept of Total Quality Management: Its Origin, Goals and Principles

Summary

Issues related to management, quality and competences have been very popular for at least several decades and are the subject of analyses by representatives of various scientific disciplines.

They are interesting because they concern almost every area of our life — their development and, at the same time, problems to be solved, implementing innovations, constantly taking into account the context of socio-cultural, economic, technological and other changes. According to Andrzej Blikle, this is a universal method, the aim of which is to increase the effectiveness of the functioning of human teams in various types of institutions, including business, local government, public administration, education, services and the army.

Management through quality (total quality management) concerns a pro-quality approach to life and work based on cooperation, commitment, mindfulness, self-control, the need to develop and raise one's own qualifications and competences. Ultimately, its implementation is to affect the long-term development and well-being of employees, institutions as well as potential applicants, customers, etc., and a wide range of institutions and people using the services of a company/institution or cooperating with it (within various spheres of, among others, the social, cultural, economic, and educational reality) and society understood in its various dimensions. The article deals with the key aspects and contexts of the concept of comprehensive quality management.

Keywords: quality management, comprehensive quality management, total quality management.