Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Zarządzanie

915

ISSN 1898-6447
Zesz. Nauk. UEK, 2013; 915: 73–87

Wiesław Łukasiński
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Proces kształtowania projakościowego zarządzania organizacją

Streszczenie

W dobie gospodarki rynkowej jakość stała się jedną z podstawowych kategorii decydujących o stopniu konkurencyjności organizacji. Złożone, turbulentne i wymagające otoczenie wywołuje potrzebę adaptacji i restrukturyzacji organizacji. Niezbędne staje się systematyczne jej doskonalenie i dostosowywanie do zachodzących zmian. Celem artykułu jest ukazanie procesu kształtowania projakościowego zarządzania organizacją, które należy postrzegać jako determinantę trwałego sukcesu organizacji, rozumianego jako jej zdolność do rozwoju, skutecznego i efektywnego odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania otoczenia w dłuższym okresie.

Słowa kluczowe: jakość, projakościowe zarządzanie, doskonalenie, organizacja.

1. Wprowadzenie

Dynamicznie zmienne i złożone warunki otoczenia wymagają od organizacji poszukiwania koncepcji i sposobów działania umożliwiających jej przetrwanie i rozwój. Współczesne otoczenie cechują: zachodzenie procesów globalizacyjnych, skłonność do fuzji i przejęć, nasycenie rynków, skrócenie cyklu życia technologii i produktu. Postęp naukowo-techniczny, wzrost poziomu edukacji społeczeństw, szeroka dystrybucja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, łatwość migracji: ludzi, informacji, posiadanego kapitału, a także zwiększenie kompetencji

w zakresie optymalnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych postrzegane są jako szanse dla organizacji na zdobycie silniejszej pozycji na rynku, wypracowanie przez nią przewagi konkurencyjnej. Istotne staje się ukształtowanie przez organizację kompetencji pozwalających na aktywne wykorzystanie posiadanych zasobów, uwzględnienie społecznego modelu zarządzania, elastyczne i szybkie działanie oraz formułowanie i wdrażanie strategii, warunkującej dostosowanie się do zaistniałych zmian w wymaganiach i oczekiwaniach klientów [Tyrańska i Walas-Trębacz 2002, s. 5]. Wydaje się, że to w projakościowym zarządzaniu łączącym wiedzę z zakresu nauk o jakości i nauk o zarządzaniu należy upatrywać szanse na kształtowanie jakości, zwiększenie skuteczności i efektywności podejmowania decyzji zapewniających trwałość sukcesu organizacji w warunkach zmienności, ryzyka czy nawet chaosu. Należy pamiętać, że sprostać pojawiającym się wyzwaniom mogą jedynie te organizacje, które mają kompetencje umożliwiające elastyczne dostosowanie się do zmian. Celem artykułu jest ukazanie procesu kształtowania projakościowego zarządzania organizacją, które należy postrzegać jako determinantę trwałego jej sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju, skutecznego i efektywnego odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania interesariuszy w dłuższym okresie.

2. Pojęcie i istota projakościowego zarządzania

Funkcjonowanie organizacji we współczesnej gospodarce określanej mianem turbulentnej wiąże się z koniecznością poszukiwania nowych instrumentów zarządzania i form organizacyjnych. Celowe staje się dążenie do kształtowania kompetencji pozwalających na kompleksowe wykorzystywanie pojawiających się okazji. Możliwe jest to dzięki skutecznemu i produktywnemu wykorzystaniu zasobów organizacji do osiągania obranych celów, poprzez funkcję planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania [Daft 1991, s. 5]. Należy pamiętać, że od skuteczności i efektywności zarządzania w znacznej mierze uzależniony jest rozwój gospodarczy i społeczny kraju. Zarządzanie „staje się centralnym zasobem (bogactwem) rozwoju krajów" [Drucker 1970, s. 45–46]. Można stwierdzić, że to od zarządzania w dużym stopniu uzależniony jest postęp społeczny, zatem „powinno być sztuką stosowania tego, co dobre, mądre i słuszne, inżynierią tworzenia coraz wyższych, lepszych wartości dla społeczeństwa" [Penc 2008b, s. 33]. Ważne jest, aby prowadziło do „optymalnego stosowania i wykorzystania posiadanych zasobów dla maksymalizowania korzyści" [Penc 2008b, s. 33] wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji stron. Należy dążyć do ustalenia celów i ich realizacji, poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów, dostosowując organizację do wymagań otoczenia. Zarządzanie postrzegane

jest jako spójna, złożona całość, „układ sterująco-regulacyjny oraz mechanizm kształtowania struktury i sprawnego funkcjonowania organizacji" [Stabryła 2011, s. 7]. Jego sensem staje się ustalenie hierarchii wartości, celów, a następnie konsekwentne ich wdrażanie, czemu powinna towarzyszyć akceptacja i zjednoczenie ludzi, od których uzależniony jest efekt końcowy realizowanych działań. Niezbędne staje się więc przeanalizowanie czynników społeczno-kulturowych (np. systemu wartości – norm etycznych i postaw), pod wpływem których przebiega proces pracy [Bińczycki 2010, s. 11]. Wydaje się, że to w jakości i projakościowym zarządzaniu można upatrywać szanse na wypracowanie przewagi konkurencyjnej.

„W literaturze poświęconej problematyce jakości wyróżnia się trzy podstawowe poglądy odnoszące się do jej określenia: ekonomiczny, techniczny oraz kompromisowy" [Lotko 2013, s. 30]. Zgodnie z pierwszym należy uwzględnić główne kryteria ekonomiczne, czyli postrzegać jakość jako zespół cech przesądzających o przydatności produktu. Istotne staje się porównanie nakładów poniesionych na uzyskanie jakości w stosunku do osiągniętego wyniku. Według drugiego z wymienionych podejść o jakości produktu przesądzają jego cechy techniczne. Zgodnie natomiast z poglądem kompromisowym jakość należy rozpatrywać równolegle w kategoriach ekonomicznych i technicznych – jest to zbiór cech fizycznych charakterystycznych dla danego produktu w połączeniu z jego zdolnością do zaspokojenia określonych potrzeb [Lotko 2013, s. 30].

W kwalitologii jakość oznacza zbiór cech przynależnych produktom, procesom i dowolnym zjawiskom [Kolman 2009, s. 255–256]. Jakość to pojęcie względne, jej postrzeganie w znacznym stopniu uzależnione jest od potrzeb, oczekiwań klientów, poziomu ich satysfakcji oraz standardu produktów dostępnych na rynku. Należy dążyć do jej doskonalenia, poprzez zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie profesjonalne ich zaspokojenie, warunkujące osiągnięcie korzyści (otrzymanie wartości dodanej), ponieważ jest to czynnik w znacznej mierze przesądzający o trwałości sukcesu organizacji, poziomu jej konkurencyjności. Sprawna realizacja tych działań staje się bardzo istotna ze względu na to, że jakość często określa się jako: „spełnienie wymagań i oczekiwań każdego klienta, drogę prowadzącą do jego zadowolenia" [Skrzypek 2000, s. 9], co powinno stanowić jej wiarygodną miarę. Za produkt lepszy jakościowo może zostać przez klienta uznany ten, który ma istotne z jego punktu widzenia walory, a nie doskonały pod względem parametrów technicznych (procedury). Istotne staje się zatem uwzględnienie w procesie kształtowania jakości produktów obu perspektyw [Hamrol i Mantura 2002, s. 24]. Należy dążyć do zidentyfikowania kryteriów, którymi posługują się klienci, oceniając jakość produktu. W procesie kreowania jakości ważne jest także zwrócenie uwagi na związane z nim zagadnienia: prawne, marketingowe, ekologiczne, kulturowe czy etyczne [Lisiecka 2002, s. 36–37]. Trzeba dostarczyć klientowi produkt o oczekiwanej przez niego jakości.

Kompleksowe zarządzanie jakością obliguje do postrzegania jej jako kluczowego czynnika w działaniach organizacji, stanowiącego wyznacznik realizacji zadań i prowadzącego do zapobiegania powstawaniu wad (defektów). „Jakość jest związana ze wszystkimi aspektami zarządzania, funkcjonowania organizacji" [Szczepańska 2011, s. 14], za celowe należy uznać zatem jej wkomponowanie w podejmowanie działań o charakterze strategicznym i operacyjnym. Jakość stanowi wartość – którą tworzą cechy organizacji – oferowanych przez nią produktów i sposobu zarządzania, co przesądza o poziomie satysfakcji klienta, wizerunku oraz zdolności do wypracowania oczekiwanych wyników finansowych i pozafinansowych. Z tego względu należy rozpatrywać ją w różnych aspektach, przede wszystkim ekonomicznym, społeczno-psychologicznym, techniczno-technologicznym, polityczno-prawnym oraz ekologiczno-środowiskowym.

Jakość należy rozumieć jako dynamiczne dążenie do poprawy wszystkiego, co można poddać nieustającemu procesowi doskonalenia, które jest jedną z zasad kompleksowego zarządzania jakością. Podejmowanie działań doskonalących: ich planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie prowadzi do zwiększenia efektywności i skuteczności w danym obszarze [Lotko 2013, s. 32]. Racjonalne jest w tym kontekście dążenie do zdefiniowania projakościowego zarządzania. Możliwe staje się to poprzez określenie m.in. celów (zadań), zasad i charakterystycznych dla takiego zarządzania cech (tabela 1).

Tabela 1. Próba zdefiniowania projakościowego zarządzania

Cele (zadania) projakościowego zarządzania organizacją	– zwiększenie wartości organizacji, poprzez zachowanie sprawności działań projakościowych prowadzących do kształtowania jakości kapitału intelektualnego i optymalizacji procesu zarządzania – optymalizacja jakości zidentyfikowanych w organizacji procesów, mających dostarczyć klientowi oczekiwany przez niego produkt, z uwzględnieniem interesu społeczeństwa i środowiska naturalnego – zwiększanie skuteczności i efektywności projakościowego zarządzania przez wykorzystywanie nowych koncepcji, praktyk, jasno określonych kryteriów oceny oraz bodźców motywacyjnych do działania – uzyskanie zdolności do tworzenia, rozpowszechniania i racjonalnego wykorzystywania informacji i wiedzy, która determinuje rozwój i wzrost wartości organizacji, sprzyja wykreowaniu zdolności do integracji technologii, nauki i ekonomii – uzyskanie zdolności do spełnienia oczekiwań klientów, dzięki posiadanym kompetencjom w zakresie tworzenia wartości i myśleniu strategicznemu – wypracowanie kompetencji sprzyjającej adaptacji do nowych warunków funkcjonowania, innowacyjnego działania, opracowywania strategii i tworzenia struktury zdolnej do elastycznego dostosowywania się do zmian

cd. tabeli 1

	– optymalizacja jakości gospodarowania posiadanymi zasobami: materialnymi oraz – przede wszystkim – niematerialnymi: kulturą organizacyjną, kompetencjami pracowników, nawiązanymi relacjami oraz ukształtowanym wizerunkiem organizacji, które cechuje zdolność do wielokrotnego wykorzystania, doskonalenia, zwiększania wartości (wzmocnienia) i konieczność wypracowania w organizacji, dlatego zasoby te określane są jako strategiczne (zob. [Obłój 1995, s. 126]) – tworzenie zdolności do wypracowania przewagi korzyści nad ponoszonymi kosztami (nie dotyczy organizacji nienastawionych na wypracowanie zysku)
Zasady projakościowego zarządzania organizacją (zasady zarządzania jakością)	Zasady zarządzania jakością według PN-EN ISO 9001:2009: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe i systemowe, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami
	Zasady doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością: osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie za sprawą wizji, inspiracji i zaufania, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, zarządzanie przez procesy, krzewienie innowacyjności i kreatywności, tworzenie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość
Cechy projakościowego zarządzania organizacją	– zdolność do optymalizacji jakości oferowanego produktu – zdolność do ciągłego i kompleksowego doskonalenia, działania prowadzącego do sprostania pojawiającym się wyzwaniom i oczekiwaniom interesariuszy, osiągnięcia zrównoważonego i trwałego rozwoju organizacji (uwzględnienie obok aspektu ekonomicznego również społecznego i środowiskowo-ekologicznego – kształtowanie społecznej odpowiedzialności organizacji) – kształtowanie przywództwa opartego na wizji, kreatywności, innowacyjności, wzajemnym zaufaniu, zorientowaniu na doskonałość – zorientowanie na pracowników, zapewnienie warunków sprzyjających rozwojowi ich wiedzy, umiejętności, morale, zapewnienie szans na zdobywanie nowych doświadczeń zawodowych, co sprzyja kształtowaniu sposobu myślenia i poziomu zaangażowania i kreuje kulturę jakości zorientowaną na doskonałość – zdolność do zarządzania zidentyfikowanymi procesami, informacją, wiedzą, co zwiększa sprawność funkcjonującego systemu otwartego, elastycznego w reagowaniu na zmiany w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Łukasiński 2012, s. 36–70].

Według ISO zarządzanie jakością powinno być rozumiane jako „skoordynowane działanie dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie" [PN-EN ISO 9000:2006, s. 29]. Wydaje się, że wyma-

gania normatywne skupiają się na kontroli jakości produktu i działań realizowanych przez pracowników, pomijając znaczenie procesu dostarczania wartości dla klienta. W myśl kompleksowego zarządzania jakością (TQM) i projakościowego zarządzania istotne staje się postrzeganie jakości jako procesu ciągłego i kompleksowego doskonalenia całej organizacji, z uwzględnieniem potrzeb, oczekiwań klienta wewnętrznego i zewnętrznego, skoncentrowaniu uwagi na dostawcy, jako elemencie tworzenia łańcucha wartości dla klienta. Doskonalenie jakości zarządzania powinno objąć wszystkie jego szczeble, prowadzić do poprawy skuteczności i efektywności pracy oraz wykorzystania posiadanego kapitału. W procesie doskonalenia jakości istotne znaczenie musi zostać przypisane sprzężeniu zwrotnemu. Takie postępowanie prowadzi do wytworzenia kultury organizacyjnej zorientowanej na doskonałość i zmniejszenia dystansu pomiędzy posiadanymi doświadczeniami (stanem rzeczywistym) a oczekiwaniami wynikającymi z potrzeb [Szczepańska 2011, s. 6]. Celem staje się dążenie do osiągnięcia poziomu rozwoju organizacji warunkującego jej zdolność nie tylko do zaspokajania zidentyfikowanych potrzeb interesariuszy, ale ich kreowania i uświadamiania zgodnie z realizowaną wizją oraz misją. Takie działanie świadczy o wysokim poziomie jakości funkcjonowania organizacji.

Projakościowe zarządzanie prowadzi do wytworzenia organizacji postrzeganej jako „wyodrębnione z otoczenia względnie autonomiczne całości posiadające wewnętrzne powiązania i sprzężenia" [Kożuch 2008, s. 81], twory społeczno-techniczne lub zbiory podsystemów, które współdziałają ze sobą [Penc 2008a, s. 594]. „Zatem organizacja to otwarty system społeczno-techniczny zorientowany celowo i uporządkowany strukturalnie", który został utworzony do zrealizowania określonej funkcji transformacyjnej, co staje się realne przy odpowiednim ukształtowaniu postaw i zachowań ludzkich warunkujących optymalne wykorzystanie posiadanych przez organizację zasobów [Penc 2008a, s. 594]. Organizację zarządzaną projakościowo charakteryzuje wytworzenie struktur [Kolman 2009, s. 309]: przestrzennej (przydatność bazy materialnej), kadrowej (poprawność kompetencji zatrudnionej kadry, skuteczność i efektywność zarządzania zasobami ludzkimi), funkcjonalnej (użyteczność, trafność funkcjonowania, realizacji funkcji), doznaniowej (kształtowanie wartości i standardów zapewniających jakość pracy, dobro pracownikom), ekonomicznej (opłacalność) i ekologicznej (ochrona środowiska naturalnego – kontrola zużywanych zasobów, recykling – utylizacja). Przetrwanie i rozwój organizacji uzależniony jest od „zbioru funkcji lub czynności, które współdziałają" [Skrzypek 2000, s. 29], aby sprawnie zrealizować przyjętą strategię, obrane cele i zadania.

W celu zapewnienia warunków sprzyjających optymalizacji jakości funkcjonującego systemu niezbędne staje się zapewnienie sprawnego przepływu informacji dostarczającego kierownictwu danych na temat przeszłości, teraźniejszości i przy-

szłości, aby można było w sposób racjonalny podejmować decyzje i kształtować proces zarządzania organizacją. Istotne staje się doskonalenie jakości pracy, procesów i produktów, ponieważ sprzyja to wytworzeniu kombinacji cech, które usatysfakcjonują klienta. Wiarygodne informacje i wiedza sprzyjają zmniejszeniu nieokreśloności wyboru oraz oceny działania w organizacji, co uwidacznia wpływ tych czynników na proces decyzyjny. Za istotne należy uznać przede wszystkim te, które są związane z realizacją funkcji zarządzania, pozwalając na podejmowanie decyzji na różnych szczeblach.

Projakościowe zarządzanie obliguje do racjonalnego podejmowania decyzji, co wymaga posiadania wiarygodnych informacji, które sprzyjają ograniczeniu ryzyka i zwiększeniu pewności – znajomości problemu, jego alternatywnych rozwiązań oraz możliwych do osiągnięcia wyników. Niemniej należy zaznaczyć, że z taką sytuacją w turbulentnym otoczeniu mamy do czynienia niezwykle rzadko. Decyzje biznesowe często podejmowane są w stanie niepewności lub ryzyka (będącgo skutkiem niepewności), czyli nie posiadamy rzetelnych i wiarygodnych informacji o problemie, który chcemy rozwiązać, czy konsekwencjach wiążących się z podjętymi przez nas działaniami. Oczywiste staje się, że ryzyko oraz niepewność wpisane są w proces gospodarowania [Borkowski 2008, s. 28], szansę na ich ograniczenie należy upatrywać w projakościowym zarządzaniu, którego celem jest dążenie do zwiększenia stanu pewności w procesie podejmowania decyzji, między innymi poprzez wykreowanie marki, sprawnej komunikacji, kształtowanie wzajemnego zaufania pomiędzy interesariuszami, a także kompetentność i innowacyjność, które powinny cechować kulturę organizacyjną. Istotne staje się wyeliminowanie (ograniczenie) stanu zagrożenia, który może doprowadzić do upadku organizacji lub poważnych strat, jeśli zaistniałe sytuacje są odmienne od prognozowanych.

3. Determinanty projakościowego zarządzania

Aktualnie powszechną akceptację uzyskuje budowanie systemów zarządzania jakością na podstawie wymagań przedstawionych w międzynarodowym standardzie ISO 9001. Celem takich systemów jest zwiększenie zdolności organizacji do dostarczania klientom produktów, których jakość ich satysfakcjonuje, oraz zorientowanie systemu na proces ciągłego doskonalenia. Zgodnie z normą na poziom jakości największy wpływ mają:

– system zarządzania jakością – istotę stanowi określenie wymagań względem systemu, dążenie do zwiększenia skuteczności i efektywności jego funkcjonowania (udokumentowanie systemu, zapewnienie sprawności przebiegu zidentyfikowanych procesów, optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów),

– odpowiedzialność kierownictwa – celowe staje się określenie wymagań względem przywództwa, zorientowanie go na realizowanie działań prowadzących do doskonalenia, rozwoju systemu,

– zarządzanie zasobami – zapewnienie i optymalne wykorzystywanie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celu, szczególne znaczenie przypisywane jest zasobom ludzkim (kapitałowi ludzkiemu), ich zaangażowaniu oraz kompetencjom,

– realizacja wyrobu – określenie wymagań w procesie wytwórczym, zidentyfikowanie jakości wejść (materiały, infrastruktura, energia, inne elementy niezbędne do realizacji procesu), procesu transformacji i wyjść (wyrób, usługa, odpady),

– pomiary, analiza i doskonalenie – monitorowanie, identyfikowanie nieefektywności i doskonalenie procesów w organizacji (zwiększanie ich sprawności).

Determinanty projakościowego zarządzania przedstawione w normie należy uznać za istotne z perspektywy funkcjonowania i rozwoju organizacji. Dużą wagę należy przypisać [Key 1996]:

– architekturze (kształtowaniu wewnętrznych i zewnętrznych powiązań),

– reputacji, rozumianej jako sposób postrzegania organizacji przez klientów,

– zdolnościom do oferowania innowacyjnych produktów, stosowania nowoczesnych technologii i koncepcji zarządzania,

– kompetencjom warunkującym sprawność gromadzenia, skutecznego i efektywnego wykorzystywania zasobów strategicznych.

Na jakość zarządzania organizacją i jej funkcjonowanie ma wpływ wiele czynników, które można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (tabela 2).

Tabela 2. Przykładowe czynniki kształtujące projakościowe zarządzanie

Czynniki zewnętrzne	– oczekiwania, potrzeby klientów zewnętrznych (zdolność do doskonalenia dotychczasowych lub tworzenia nowych produktów oraz angażowania klientów w proces ich projektowania) – zmiany zachodzące u konkurentów (nowe rozwiązania, standardy, postawy i zachowania) – zmienność, zdolność do zorientowania na doskonałość technik i technologii wytwarzania (minimalizowanie kosztów, proekologiczne rozwiązania wytwórcze, stosowanie innowacyjnych urządzeń), co można postrzegać jako wyznacznik postępu naukowo-technicznego – zmiany kulturowe, społeczno-demograficzne (zmiany trendów, oczekiwań, potrzeb w zależności od poziomu rozwoju gospodarczego i społecznego, świadomości obywateli) – zmienność sytuacji polityczno-prawnej (poziom stabilności politycznej, zmiany w przepisach prawa)

cd. tabeli 2

Czynniki wewnętrzne	– polityka i strategia (realizacja działań projakościowych i proinnowacyjnych prowadzących do rozwoju, wzrostu wartości organizacji) – instrumenty zarządcze (metody, techniki, narzędzia) warunkujące dobór i realizację obranej polityki i strategii, ukształtowanie struktury i stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej elastycznemu dostosowaniu się do zmienności otoczenia – gospodarowanie kapitałem ludzkim (kształtowanie środowiska pracy, systemu motywacyjnego, kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość i kreatywność, sprzyjających wzrostowi kompetencji pracowników) – zarządzanie zasobami (takimi jak: zasoby finansowe, dostawcy i partnerzy, infrastruktura, wiedza, informacja, technologia, zasoby naturalne) prowadzące do optymalnego osiągnięcia obranego celu – zarządzanie procesami (planowanie, sterowanie, doskonalenie) warunkujące ich zintegrowanie (zharmonizowanie) prowadzące do wytworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zorientowanego na otoczenie – monitorowanie, pomiary, analiza i przegląd (dobór instrumentów warunkujących skuteczność i efektywność realizowanych procesów) – zdolność do doskonalenia, wdrażania innowacyjnych rozwiązań, podejmowania działań o charakterze zespołowym i organizacyjnego uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

Projakościowe zarządzanie zorientowane na ciągłe i kompleksowe doskonalenie wymaga wypracowania instrumentów zarządczych warunkujących skuteczne i efektywne wykorzystywanie wiedzy (rzadkiego zasobu), która pochodzi ze źródeł zlokalizowanych na zewnątrz – w otoczeniu organizacji (zatem niezbędne staje się kształtowanie jej zdolności absorpcyjnej), jak również w jej wnętrzu (potencjał kadrowy, zgromadzone zasoby). Dla kreowania wiedzy indywidualnej pracowników, a następnie dzielenia się nią i łączenia w zbiorową istotne jest zapewnienie odpowiednich kanałów komunikacyjnych pozwalających na przekaz informacji, wartości i idei pomiędzy interesariuszami, co zwiększa szansę na wytworzenie wzajemnego zaufania, partnerstwo w wytworzonych relacjach. Dużą rolę odgrywa sprzężenie zwrotne, które powinno towarzyszyć procesowi komunikacji. Takie postępowanie warunkuje dążenie do optymalizacji projakościowego zarządzania, sprzyjając doskonaleniu procesów, oferowanych produktów, a w konsekwencji jakości życia człowieka.

4. Zarys metodyki projakościowego zarządzania organizacją

Projakościowe zarządzanie organizacją wspiera proces tworzenia i wdrażania strategii, dostosowywania struktury do jej realizacji oraz kreowania kultury warunkującej sprawność osiągania obranych celów, poprzez realizację funkcji integracyjnej, percepcyjnej oraz adaptacyjnej. Istotne jest zwłaszcza umiejętne zintegrowanie celów organizacji nie tylko z celami pracowników, ale również innych grup interesariuszy (funkcja integracyjna). Należy dążyć do poznawania, akceptowania zmian, gromadzenia i zrozumienia informacji, wiedzy wypływającej z otoczenia i rzeczywistości gospodarczej (funkcja percepcyjna), dostosowania pracowników do zmieniających się warunków otoczenia, współtworzenia nowych wzorów kulturowych wspólnie z różnymi grupami społecznymi (funkcja adaptacyjna) [Sikorski 2006, s. 90–99]. Realizacja przedstawionych założeń staje się możliwa, gdy organizacja dysponuje kapitałem ludzkim, który cechuje się potencjałem warunkującym wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pracownicze postrzegane jako kombinacja umiejętności, doświadczenia i kwalifikacji zawodowych stają się kompetencjami organizacji, pozwalając odpowiednio zareagować na potrzeby rynku, przez opracowanie strategii oraz dobór struktury i technologii warunkujących wytworzenie oczekiwanej jakości produktów [Oleksyn 2009, s. 49]. Istotne staje się kształtowanie kompetencji menedżerów. Powinna cechować ich zdolność do podejmowania pojawiających się wyzwań, kreatywność i gotowość do samodoskonalenia. Takie działanie sprzyja przeprowadzeniu zmian, umożliwiając redefinicję celów, strategii, warunkując doskonalenie struktur i działań, orientując je na wyzwalanie efektów synergicznych niezbędnych dla wzrostu produktywności wykorzystywanych zasobów. Istotne staje się wpisanie w realizowaną strategię interesów nie tylko klientów, ale również dostawców, partnerów i pozostałych interesariuszy. Niemniej uwzględnienie interesów grup związanych z organizacją często wymaga zmiany sposobu myślenia i rozwinięcia umiejętności, które są niezbędne w procesie kształtowania innowacyjnej wartości dodanej dla każdej z zainteresowanych stron.

Kształtowanie nowych wartości i organizacyjne uczenie się warunkują postęp, rozwój organizacji. Projakościowe zarządzanie usprawnia przebieg informacji, procesy komunikacyjne, eliminując marnotrawstwo zasobów (powtarzanie tych samych działań). Zmienność i złożoność rzeczywistości gospodarczej uniemożliwia stosowanie utartych sposobów postępowania, schematów myślowych; wymaga kreatywności i innowacyjności, które pozwalają na zminimalizowanie braków w posiadanej wiedzy uniemożliwiających elastyczne podejmowanie pojawiających się wyzwań.

W celu zwiększenia szans na dostosowanie organizacji do nowych sytuacji gospodarczych racjonalne staje się stworzenie metodyki sprzyjającej ciągłemu

i kompleksowemu doskonaleniu projakościowego zarządzenia. Uzasadnione jest następujące postępowanie:

Etap 1. Identyfikacja aktualnego poziomu wdrożenia koncepcji projakościowego zarządzania w organizacji

Przeprowadzona zostaje diagnoza ekonomiczna aktualnej sytuacji organizacji – określenie skuteczności i efektywności realizacji obranych celów, stopnia przestrzegania zasad, wartości cechujących organizację zarządzaną projakościowo. Zastosowanie może znaleźć tutaj wiele instrumentów wykorzystywanych w procesie oceny projakościowego zarządzania, do których można zaliczyć m.in.: ocenę stopnia osiągnięcia obranych celów, audyt, ocenę satysfakcji klientów zewnętrznych, ocenę skuteczności i efektywności procesów, ocenę kosztów jakości, benchmarking, samoocenę, przegląd zarządzania.

Etap 2. Obserwacja otoczenia organizacji

Należy zdiagnozować makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, czego efektem powinno stać się określenie luki rozwojowej, postrzeganej jako różnica występująca pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami otoczenia a poziomem ich zaspokojenia przez organizację. W rezultacie przeprowadzonej diagnozy kierownictwo organizacji powinno dążyć do zmodyfikowania realizowanej strategii, aby umieć kompleksowo odpowiedzieć na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz wykorzystać możliwości, jakie wynikają z zaistniałych zmian. W analizie makrootoczenia zastosowanie znajdują m.in.: prognozy, analiza luki strategicznej, ocena ekspercka, metoda scenariuszowa, natomiast w analizie sektorowej: mapa grup strategicznych, analiza sektorowej luki strategicznej, analiza pięcioczynnikowa M.E. Portera, metoda punktacji ważonej w ocenie atrakcyjności sektora czy krzywa doświadczeń.

Etap 3. Analiza wnętrza organizacji – aktualizacja i projektowanie procedur w celu uwzględnienia zmian rzeczywistości gospodarczej oraz możliwości dostępu do zasobów wykorzystywanych w procesie realizacji obranych celów

Zgodnie z modelem Deminga należy dążyć do ciągłego doskonalenia poprzez:

– planowanie (*plan*), do którego zalicza się m.in.: określenie obszarów krytycznych, zbieranie danych, informacji, wiedzy na temat zidentyfikowanych w organizacji procesów w celu zdiagnozowania problemu i określenia planu doskonalenia. Istotne staje się zweryfikowanie informacji na temat: polityki i strategii, zarządzania zasobami, zarządzania procesami, monitorowania, pomiarów, analizy, przeglądów czy zdolności do doskonalenia, tworzenia innowacji i uczenia się. Takie działania warunkują określenie korzyści i zagrożeń wynikających z wykorzystania: zasobów naturalnych, kapitału intelektualnego (ludzkiego, organizacyjnego, rela-

cyjnego), infrastruktury wykorzystywanej w procesie produkcyjnym i innych zasobów;

– wykonywanie (*do*), wdrożenie planu doskonalenia, poprzez aktywne wykorzystanie koncepcji organizacyjnego uczenia się, nowych technologii i technik, udokumentowanie zmian powstałych w czasie tego stadium;

– sprawdzanie (*check*), skontrolowanie poziomu zbieżności osiąganych rezultatów z zakładanymi planami;

– działanie (*act*), które może mieć różną formę w zależności od tego, czy cel został osiągnięty. Jeżeli wdrażanie nowych rozwiązań, koncepcji, metod okazuje się sukcesem, istotne staje się poinformowanie o tym wszystkich zaangażowanych w proces oraz ich przeszkolenie. Jeżeli natomiast nie uzyskuje się oczekiwanego efektu, należy skorygować wdrażany plan i dokonać w nim zmian umożliwiających osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji, rozumianego jako jej zdolność do dostosowania się do zmian i dalszego rozwoju.

Zastosowanie w procesie doskonalenia organizacji mogą znaleźć: analiza kluczowych czynników sukcesu, model łańcucha wartości, model cyklu życia produktu i technologii, metody portfelowe, analiza SWOT, a także instrumenty oceny projakościowego zarządzania wymienione na etapie 1 i 4.

Etap 4. Kształtowanie kompetencji niezbędnych w projakościowym zarządzaniu i dostosowaniu organizacji do turbulencji otoczenia jako warunek ograniczenia luki kompetencyjnej pomiędzy planami a realnymi możliwościami

Konieczne jest zorientowanie organizacji na utrzymanie i rozwijanie jej potencjału wartości materialnych i niematerialnych, uznawanych za kluczowe czynniki sukcesu, od których uzależniony jest rozwój organizacji. Należy dążyć do systematycznego określenia zmian w ekonomicznym, społeczno-personalnym, organizacyjnym (strukturalnym) informacyjno-komunikacyjnym, wytwórczym (procesowym, technologicznym) czy środowiskowo-ekologicznym obszarze działalności organizacji. Największe znaczenie ma efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi. Odpowiedzialność za osiągane wyniki przypisywana jest menedżerom, zatem niezbędne jest kształtowanie zdolności przywódczych, w czym pomocne może się okazać dokonywanie okresowych przeglądów osiągnięć i sporządzanie rankingów. Rozwój organizacji w znacznej mierze uzależniony jest od sprawnie funkcjonującego systemu informacji menedżerskiej. Istotne staje się dokonanie oceny gospodarowania posiadanym majątkiem, stworzenie warunków pracy niezbędnych dla rozwoju kompetencji pracowników, warunkujące kompleksową realizację powierzonych im zadań. Należy zatem uznać duże znaczenie realizowania odpowiedniej polityki personalnej oraz kształtowania systemu motywacyjnego sprzyjającego uzyskaniu oczekiwanych postaw i zachowań, dających szansę na skuteczne i efektywne osiągnięcie obranych celów.

Wypracowanie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od jakości produktów i działalności operacyjnej w znacznej mierze odpowiedzialnej za osiągnięcie tej jakości. W procesie kształtowania jakości projektowej i jakości wykonania zastosowanie znajdują m.in. takie metody, jak: QFD (rozwinięcie funkcji jakości), analiza wartości, FMEA (analiza przyczyn i skutków wad – wyrobu, konstrukcji, procesu), SKO (statystyczna kontrola odbiorcza w produkcji, statystyczna kontrola dostaw), SKP (statystyczna kontrola procesu), DOE (projektowanie eksperymentów), badanie zdolności jakościowej maszyn i procesów. Istotne są także m.in. następujące narzędzia: schemat blokowy, diagram Ishikawy, diagram Pareta, histogram, wykresy korelacji.

Etap 5. Dalsze doskonalenie działań w zakresie projakościowego zarządzania warunkującego wzrost poziomu kompetencji – inteligencji organizacji, optymalizacji jakości jej funkcjonowania i zorientowania na doskonałość

Funkcjonowanie organizacji w turbulentnym otoczeniu wymaga dążenia przez nią do doskonałości. Ocenie podlega przede wszystkim poziom zorientowania na potrzeby klienta i pozostałych interesariuszy, zdolność do nawiązywania i kształtowania relacji, umiejętności w zakresie alokacji i dystrybucji posiadanych zasobów, nowych koncepcji. Szczególną uwagę należy zwrócić na kształtowanie kompetencji dotyczących stosowania metod umożliwiających skuteczność i efektywność odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania interesariuszy, zdolność do ukształtowania struktur kontroli jakości, organizacyjnego uczenia się będącego szansą na określenie kierunku doskonalenia i pozwalającego na sprawne identyfikowanie nieefektywności. Duże znaczenie należy przypisać modelowaniu, mającemu na celu ustalenie nowatorskich rozwiązań ekonomicznych, organizacyjnych i technicznych.

Projakościowe zarządzanie organizacją sprzyja dostosowaniu organizacji do wzrastającego poziomu rozwoju naukowo-technicznego, warunkując wykorzystanie pojawiających się technologii, co wymaga znaczącego udziału wiedzy w procesie wytwarzania produktu. Aktualnie wiedza postrzegana jest jako fundamentalny czynnik optymalizacji jakości: alokacji i wykorzystania posiadanych zasobów, a także funkcjonowania organizacji czy oferowanego produktu. Umożliwia stosowanie technologii przynoszących organizacji ekonomiczne korzyści, ale również uwzględniających interes społeczeństwa czy środowiska naturalnego.

5. Podsumowanie

Zorientowanie na jakość często wiąże się z potrzebą zmian wielu przekonań i zachowań charakterystycznych dla organizacji. Wymaga to przejścia od wcześniej stosowanych praktyk do modelu projakościowego zarządzania, które cechuje:

skłonność do systematycznej pracy umożliwiającej zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klientów, zdolność do równoważenia celów bieżących i długofalowych, dążenie do organizacyjnego uczenia się, warunkującego sprawność ciągłego i kompleksowego doskonalenia, zorganizowania, grupowego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, co umożliwia optymalizację jakości działania człowieka oraz funkcjonowania organizacji [Bank 1997, s. 137]. Wypracowanie przewagi konkurencyjnej wymaga od organizacji zmian o charakterze rozwojowym (transformacyjnym), które cechuje rozwijanie kompetencji w zakresie strategicznego, twórczego myślenia oraz projakościowego funkcjonowania organizacji i działań interesariuszy. Projakościowe zarządzanie wymaga zdobywania wiedzy i informacji pozwalających na rozwój organizacji w gospodarce postindustrialnej. Obliguje ono do tego, aby zmianę postrzegać jako coś naturalnego, czemu nie należy się przeciwstawiać – organizacja powinna zatem ulegać ewolucji, by nie pozostać skostniałą, niezdolną do sprostania wyzwaniom o charakterze gospodarczym i społecznym [Cameron i Quinn 2003]. W XXI w. niewystarczające staje się reaktywne dostosowanie do już zidentyfikowanych zmian, istniejących rozwiązań organizacyjnych w zakresie strategii, integracji procesów czy struktur do wymagań otoczenia. Projakościowe zarządzanie obliguje także do wypracowywania przewagi konkurencyjnej organizacji opartej na zasobach rzadkich, kreatywnym myśleniu oraz tworzeniu wyjątkowej wartości dla klienta. Istotne jest podejmowanie działań, które poza osiąganiem celów o charakterze ekonomicznym umożliwiają także realizację programów społecznych, szczególnie tych związanych z kształtowaniem jakości środowiska naturalnego. Organizacje muszą być przygotowane na podjęcie dialogu społecznego, poniesienie odpowiedzialności za efekty uboczne postępu cywilizacyjnego, np. zanieczyszczenia. Projakościowość pozwala zorientować procesy na innowacyjność, wytwarzanie produktów zaspokajających potrzeby i spełniających oczekiwania klientów, co sprzyja zapewnieniu trwałości sukcesu organizacji i zdolności do rozwoju w dłuższym okresie.

Literatura

Bank J. [1997], *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa.

Bińczycki B. [2010], *Etyczny wymiar pracy urzędników samorządowych* [w:] *Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin.

Borkowski P. [2008], *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.

Cameron K.S., Quinn R.E. [2003], *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Daft R.L. [1991], *Management*, The Dryden Press, Chicago.

Drucker P.F. [1970], *Technology, Management, Society*, PAN Books, London.

Hamrol A., Mantura W. [2002], *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Key J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
Kolman R. [2009], *Kwalitologia – wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
Kożuch B. [2008], *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
Lisiecka K. [2002], *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
Lotko A. [2013], *Atrybuty jakościowe w zarządzaniu*, „Problemy Jakości", nr 4.
Łukasiński W. [2012], *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wydawnictwo Naukowe Akapit, Kraków.
Obłój K. [1995], *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
Oleksyn T. [2009], *Wyzwania ZZL związane z kryzysem i globalizacją* [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, red. F. Blok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
Penc J. [2008a], *Encyklopedia zarządzania*, Wydawnictwo WSSM, Łódź.
Penc J. [2008b], *Zarządzanie w perspektywie. Ku nowemu paradygmatowi* [w:] *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa.
PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
Sikorski C. [2006], *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa.
Skrzypek E. [2000], *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin.
Stabryła A. [2011], *Koncepcja wieloaspektowej analizy systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 871, Kraków.
Szczepańska K. [2011], *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa.
Tyrańska M., Walas-Trębacz J. [2002], *Formułowanie strategii produktu w firmie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
Zieleniewski J. [1976], *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.

The Formation of Pro-Quality Management at an Organisation

In the era of the market economy, quality has become one of the most basic categories determining an organisation's level of competitiveness. The complex, turbulent and demanding environment makes it necessary to adapt appropriately, while to restructure an organisation it is necessary to improve it systematically and to promote its adaptation to changes. The aim of the article is to show the process of creating pro-qualitative management at an organisation, which should be perceived as a determinant of the permanent success of an organisation understood as its ability to develop effective and efficient responses to identified needs and expectations that arise in its environment over the long term.

Keywords: quality, pro-qualitative management, improvement, organisation.