

Sławomir Wawak
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wybrane koncepcje klasyfikacji metod zarządzania jakością*

Streszczenie

Zbiór metod stanowi ułatwienie zarówno dla uczonych badających dany obszar zarządzania, jak i dla przedsiębiorców podejmujących decyzję o wyborze i zastosowaniu odpowiednich narzędzi. Dokonywane w literaturze przedmiotu próby klasyfikacji metod zarządzania jakością są w większości niekompletne lub niejednoznaczne. W artykule przedstawiono przegląd podejść do klasyfikacji metod zarządzania, a także zaproponowano dwie propozycje klasyfikacji metod zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, klasyfikacja, metody, jakość.

1. Wprowadzenie

Problematyka jakości, początkowo uważana za część składową procesów produkcyjnych, współcześnie przenika wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Z tego powodu efektywne zarządzanie jakością wymaga wykorzystania nie tylko instrumentarium obszaru jakości, ale także uwzględnienia dorobku innych dziedzin.

W publikacjach poświęconych zarządzaniu jakością brakuje jednolitej klasyfikacji metod. Autorzy publikacji proponują ograniczone zestawy wybranych narzędzi, niejednokrotnie mieszając je z szerszymi koncepcjami czy metodyką.

* Publikacja została przygotowana w związku z prowadzonymi badaniami zleconymi przez NCN w ramach projektu nr 2011/03/B/HS4/03585.

Dodatkowym utrudnieniem jest fakt ewolucji metod, które początkowo stosowane w jednym obszarze, są adaptowane w innym. FMEA, która początkowo była wykorzystywana w zastosowaniach typowo inżynierskich, współcześnie jest używana zarówno w zarządzaniu ryzykiem, jak i doskonaleniu procesów organizacyjnych. Ewolucja metod może wynikać z naturalnych potrzeb organizacji je wykorzystujących, jednak zdarza się, że jest wynikiem tworzenia „nowych” produktów przez firmy doradcze. Tworzenie takich „cudownych recept”, niejednokrotnie nieopartych wynikami badań naukowych, przyczynia się do deprecjacji nauk o zarządzaniu [Chauvet 1997, s. 13].

Ze względu na stale postępującą ewolucję metod, nie sposób wskazać pełnej ich listy. Celem artykułu jest pokazanie ram klasyfikacji oraz zastosowanie ich do wybranych, typowych metod i technik zarządzania jakością.

Rozbudowane i złożone metody stanowią przeszkodę w klasyfikacji, ponieważ nie można ich jednoznacznie zakwalifikować do jednej kategorii. Możliwe są dwa rozwiązania: wybranie jednej, wiodącej kategorii lub wypisanie wszystkich pasujących. Dla uniknięcia powtórzeń, a także rozmycia klasyfikacji zdecydowano o wyborze pierwszej opcji. Podstawowym kryterium decyzji będzie pierwotne zastosowanie metody, chociaż w niektórych przypadkach uzasadnione może być uwzględnienie znacznych zmian ewolucyjnych.

Przed przystąpieniem do klasyfikacji, konieczne jest zdefiniowanie podstawowych pojęć. M. Lisiński [2011, s. 18] definiuje metodę jako „sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów”. Bardziej precyzyjną definicję podaje J.D. Antoszkiewicz [1997, s. 137], który metodą nazywa „sposób rozwiązywania problemu scharakteryzowany przez zasady metodyczne stosowane zgodnie z określoną procedurą”. Jego zdaniem, metoda jest rodzajem ogólnej idei postępowania. W odróżnieniu od niej technika jest receptą szczegółową. Należy zauważyć, że podział ten jest nieostry, co powoduje trudności w kwalifikacji narzędzi jako metody lub techniki. Objawia się to np. na styku obszarów inżynierskich i zarządzania. Na problemy z rozróżnieniem pojęć zwraca również uwagę J. Teczek, podkreślając, że autorzy w różny sposób postrzegają zależność pomiędzy nimi: J. Zieleniewski traktuje technikę jako ogólniejszą, podczas gdy K. Zimmiewicz – metodę [Teczek 1986, s. 155]. Z kolei Z. Martyniak [1999, s. 37] zaproponował podejście ewolucyjne, zmienne w czasie. Jego zdaniem metoda, gdy przestaje się rozwijać, staje się stabilną, zastygłą w określonym kształcie receptą, czyli techniką. Ze względu na wskazany ewolucyjny charakter omawianych pojęć autor posługiwać się będzie pojęciem metody lub narzędzia dla określenia zarówno metod, jak i technik.

Przez metodykę rozumieć należy sposób podejścia charakterystyczny dla danej grupy metod szczegółowych [Lisiński 2011, s. 24]. Opis metodyki wskazywać

powinien zatem niezbędne etapy realizacji, charakterystykę badanego obszaru oraz wykorzystywane metody.

W dalszej części zostaną przedstawione koncepcje klasyfikacji metod zarządzania oraz proponowany klasyfikator.

2. Koncepcje klasyfikacji metod zarządzania

Klasyfikacja to systematyczny podział przedmiotów lub zjawisk na grupy (np. klasy, działy, poddziały) dokonywany według określonych zasad [Słownik... 2002, t. I, s. 869]. Niezbędne jest zatem wskazanie jasnych i logicznych kryteriów podziału obiektów. Kryteria te bazują na typowych cechach, które pozwalają zróżnicować ogół badanej populacji.

Cechami wyróżniającymi dobrą klasyfikację są przejrzystość podziału oraz rozłączność. Jednak nie każdy podział może je w pełni posiadać. Ma to miejsce szczególnie w przypadku poddawania klasyfikacji złożonych obiektów, jakimi są metody zarządzania. Jest to jedną z przyczyn powszechnego niepodejmowania prób klasyfikacji. W wielu publikacjach prezentacja metod nie jest poprzedzona wskazaniem jasnych i logicznych kryteriów podziału. Analizując literaturę, można wskazać kryteria, którymi w sposób nieformalny kierują się autorzy:

- cele stawiane przed metodą,
- obszar zastosowania,
- stanowiska wykorzystujące metodę,
- przynależność do określonej koncepcji zarządzania,
- pochodzenie metody,
- czas opracowania.

Pierwsze trzy kryteria zwracają uwagę na praktyczny charakter klasyfikacji. Kryterium podziału według celów skupia się na efektach zastosowania metody, np. ocena opłacalności przedsięwzięcia, opracowanie segmentacji rynku, ocena stabilności procesu. Ułatwia ono dobranie narzędzia do określonych zamierzeń kierownictwa organizacji. Klasyfikacja według obszaru zastosowania może obejmować poszczególne funkcje przedsiębiorstwa (produkcja, finanse, logistyka itp.), jednak zwykle jest bardziej szczegółowa (np.: planowanie produkcji, organizacja przestrzeni produkcyjnej, optymalizacja dróg transportu wewnętrznego). Trzecie kryterium – stanowiska wykorzystujące – odwołuje się do podmiotów stosujących wybrane narzędzie. Jest ono rzadko stosowane, ponieważ współczesne metody zarządzania często wymagają zaangażowania wielu pracowników z różnych szczebli organizacji.

Pozostałe kryteria są bardziej przydatne w rozważaniach teoretycznych. Przynależność do określonej koncepcji zarządzania jest kryterium niezapewniającym

jednoznaczności, ponieważ trudno wskazać jednoznacznie i rozłącznie metody przynależne do np. TQM, znormalizowanych systemów zarządzania jakością (ISO 9001), *lean management* czy *six sigma*. Wiele narzędzi wykorzystywanych jest równoległe w wielu koncepcjach. Dużo bardziej precyzyjne są kryteria pochodzenia metody oraz czasu opracowania. Zwykle można jednoznacznie wskazać, w jakim obszarze i kiedy miały miejsce pierwsze zastosowania.

Oprócz wymienionych, można wskazać także inne kryteria podziału metod, niektóre z nich wadliwe. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen i G.K. Kanji [2002, s. 117] dokonali klasyfikacji metod TQM według etapu cyklu PDCA, w którym one występują. Taki podział okazał się jednak nieczytelny, ponieważ większość prezentowanych narzędzi zakwalifikowano do dwu lub trzech etapów cyklu. Podobny problem występuje w przypadku modelu USA (*understand, select, analyze*) [Ćwiklicki i Obora 2010, s. 19]. Rozbudowaną klasyfikację można znaleźć w książce G. Halevi'ego [2001]. Autor dokonuje przeglądu metod zarządzania produkcją za pomocą wielu kryteriów, m.in. pochodzenia metody, zastosowania, celów stosowania. Klasyfikację wielokryterialną zaproponował także J. Mingers [2003, s. 563], który uwzględnił: zastosowanie, założenia metody, sposób modelowania, niezbędne informacje, źródła informacji, użytkowników oraz cele stosowania. Nie wskazał jednak sposobu jednoczesnego użycia tych kryteriów podziału, ani przykładowej klasyfikacji.

Konkludując, część z zaprezentowanych kryteriów podziału nie zapewnia wymaganego poziomu jasności, jednoznaczności i rozłączności. Najlepszymi pod tym względem podejściami są klasyfikacje według pierwotnych obszarów zastosowania metody oraz funkcji, dlatego będą one stanowiły podstawę prezentacji podziału metod zarządzania jakością w dalszej części artykułu.

3. Klasyfikacja metod zarządzania jakością według pierwotnych obszarów zastosowania

Klasyfikacja metod zarządzania jakością w tabeli 1 zakłada podział metod według pierwotnych obszarów zastosowania na metody inżynierskie, statystyczne oraz obszaru zarządzania. Do tego ostatniego zaliczono również metody, które powstały na granicy dwu lub trzech obszarów, np. wykres Ishikawy.

Źródłem prezentowanej listy metod jest szeroka kwerenda bibliograficzna oraz analiza publikacji polskich i zagranicznych. W klasyfikacji pominięto, z przyczyn wcześniej zasygnalizowanych, złożone koncepcje, takie jak np. *six sigma*, *lean management* czy system zarządzania jakością oparty na ISO 9001, natomiast omówiono metody szczegółowe stosowane w tych koncepcjach. Pominięto także kodeksy dobrych praktyk, traktując je jako zbiory zasad, nie zaś metody.

Klasyfikacja porządkuje metody zarządzania jakością w sposób przejrzysty. Jej konstrukcja ułatwia prowadzenie rozważań teoretycznych nad pochodzeniem, ewolucją i dyfuzją metod. Trzeba jednak zauważyć, że jej przydatność dla praktyków biznesu jest ograniczona. Nie ułatwia bowiem podjęcia decyzji o wyborze zestawu narzędzi służących rozwiązaniu określonego problemu w przedsiębiorstwie. Temu celowi służyć może klasyfikacja według funkcji.

Tabela 1. Klasyfikacja metod zarządzania jakością według pierwotnych obszarów zastosowania

Metody inżynierskie	Metody statystyczne	Metody obszaru zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Failure mode and effects Analysis</i> (FMEA) – <i>Quality function deployment</i> (QFD) – Projektowanie eksperymentów – Metoda Taguchiego – Wartościowanie jakości – <i>Single minute exchange of die</i> – <i>Poka yoke</i> – <i>Total productive maintenance</i> – <i>Just in time</i> – Kanban – 5xS – Walidacja procesów 	<ul style="list-style-type: none"> – Karta kontrolna – Diagram Pareto – Punktowy diagram korelacji – Histogram – Macierz analizy danych – Arkusz analityczny – Statystyczna kontrola jakości – Statystyczne sterowanie procesem – Analiza zdolności procesów 	<ul style="list-style-type: none"> – Kaizen – Cykl ciągłego doskonalenia (PDCA) – Cykl doskonalenia procesu (DMAIC) – SERVQUAL – Koła jakości – <i>Quality audit meeting</i> – <i>Empowerment</i> – <i>Hoshin kanri</i> – Catchball – Samoocena oparta na kryteriach nagród jakości (m.in. W. E. Deminga, M. Baldrige'a) – Samoocena oparta na modelu doskonałości EFQM – Model samooceny w ISO 9004 – Przegląd zarządzania – Audyt wewnętrzny – Analiza kosztów jakości – Diagram Ishikawy – Diagram pokrewieństwa – Diagram relacji – Diagram macierzowy – Drzewo decyzyjne – Wykres programowania procesu decyzji – <i>Moments of truth</i> – <i>Benchmarking</i> – Planowanie jakości – Graficzna prezentacja procesów – Wykresy sieciowe – Metoda flagi

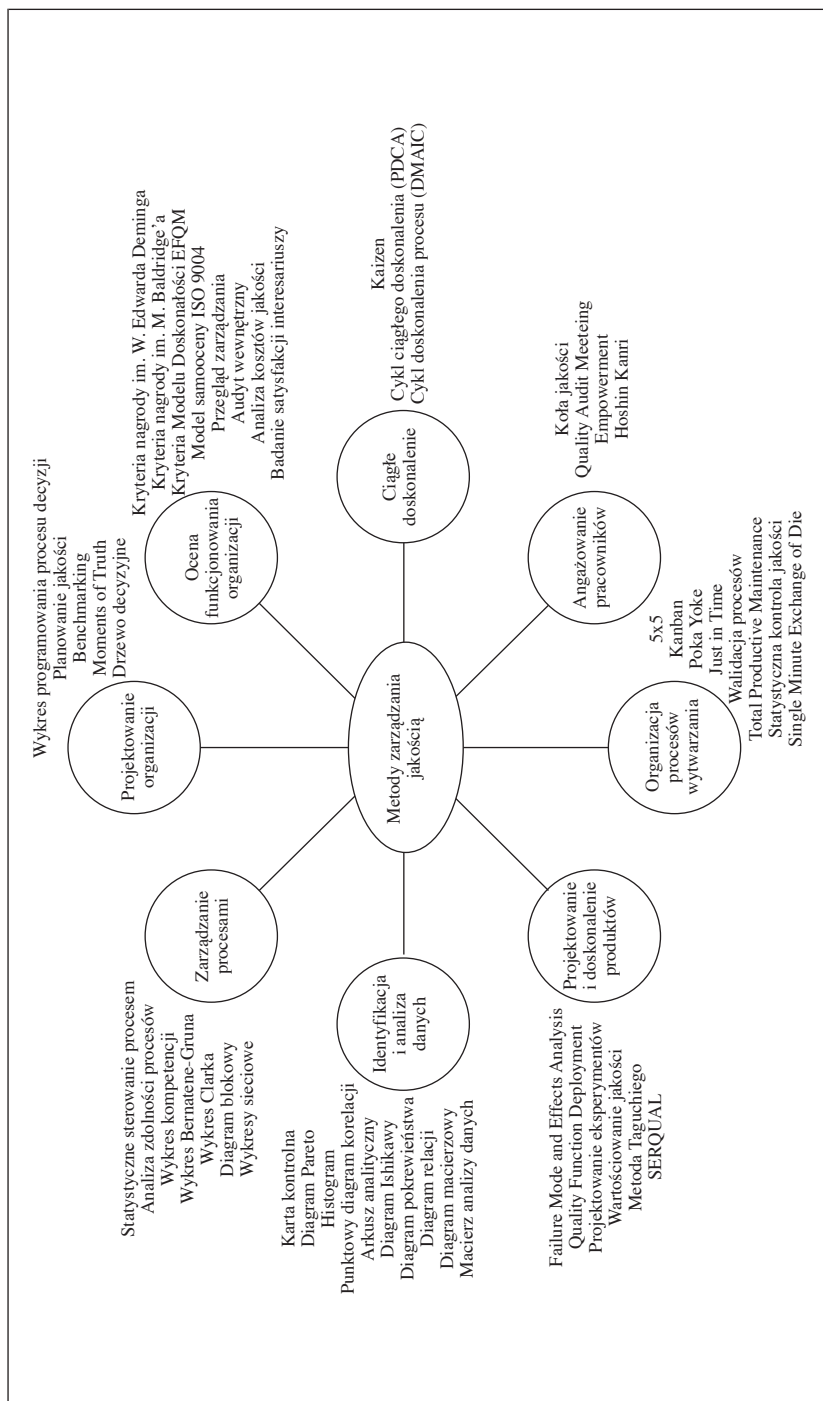
Źródło: opracowanie własne.

4. Klasyfikacja metod zarządzania jakością według funkcji

Podczas prowadzonych badań literaturowych wyodrębniono kilkanaście kierunków zastosowania metod zarządzania jakością. Dalsza analiza umożliwiła zgrupowanie metod wokół ośmiu podstawowych funkcji, tj.: projektowania organizacji, zarządzania procesami, identyfikacji i analizy danych, projektowania i doskonalenia produktów, organizacji procesów wytwarzania, angażowania pracowników, ciągłego doskonalenia, oceny funkcjonowania organizacji. W przypadku metod odpowiadających więcej niż jednej funkcji kierowano się przede wszystkim ich pierwotnym zastosowaniem. Propozycję klasyfikatora metod zarządzania jakością według funkcji prezentuje rys. 1.

Projektowanie organizacji. Opracowano wiele metod i technik wspomagających projektowanie organizacji. Większość z nich została stworzona na potrzeby różnych dziedzin zarządzania. W klasyfikatorze uwzględniono jedynie te, które są wymieniane w literaturze jako związane z zarządzaniem jakością, tj.: wykres programowania procesu decyzji, planowanie jakości, benchmarking, *moments of truth*, czy drzewo decyzyjne. Z wymienionych największy sukces w praktyce biznesu odniósł benchmarking. Opracowany w latach 70. XX w. dla potrzeb Rank Xerox, został rozpowszechniony i jest wykorzystywany przez ok. 80% przedsiębiorstw [*Benchmarking 2010*], a także urzędy administracji. Jego idea uczenia się od innych, a następnie innowacyjnego wykorzystywania tej wiedzy we własnej organizacji, sprawdza się lepiej niż kopiowanie rozwiązań konkurencji. Wobec rozwijającego się w Polsce trendu tworzenia stowarzyszeń grup przedsiębiorców, co sprzyja benchmarkingowi, może stać się on jedną z ważniejszych metod nabywania wiedzy przez organizacje.

Zarządzanie procesami. Jest ono związane z projektowaniem organizacji, jednak ze względu na znaczenie dla systemów zarządzania jakością wyodrębniono je jako oddzielny obszar. Zaliczono tu zarówno metody opisu procesów, jak np. wykresy kompetencyjne, diagram blokowych czy wykres Clarka, jak i narzędzia badawcze, w tym statystyczne wspomagające ich doskonalenie. Metody statystyczne swoje źródło mają w pracach A.W. Shewharta z lat 30. XX w., natomiast diagramy pochodzą z lat 60. i 70. XX w. Współcześnie na bazie tych rozwiązań proponowane są rozwiązania informatyczne. Początkowo były one wdrażane w dużych korporacjach, jednak na rynku dostępne są już aplikacje dla średnich, a nawet małych przedsiębiorstw. Aplikacje komputerowe umożliwiają łatwą analizę danych, dostarczają informacji o kosztach procesów, zapotrzebowaniu na personel i innych. Bazują one na współczesnych formach notacji (np. UML, BPMN, EPC) umożliwiających prezentację powiązań w sposób czytelny dla aplikacji komputerowych. Komputeryzacja projektowania procesów i zarzą-



Rys. 1. Klasyfikator metod zarządzania jakością według funkcji

Źródło: opracowanie własne.

dzania nimi będzie w najbliższych latach stanowiła wiodący kierunek zmian w sposobie realizacji omawianej funkcji.

Identyfikacja i analiza danych. Rozwój podejścia do jakości w XX. w. był możliwy między innymi dzięki opracowaniu narzędzi służących do gromadzenia i wstępnej analizy danych dotyczących produktów, procesów produkcyjnych, a później także innych obszarów organizacji. Stąd duża liczba tych metod i technik, które z jednej strony wykorzystują statystykę, a z drugiej obserwację i wnioskowanie przyczynowo-skutkowe. Metody te wciąż są wykorzystywane, a ich zakres zastosowania rozszerzył się na inne dziedziny zarządzania. Możliwość automatycznego uzyskiwania i wstępnego przetwarzania danych z maszyn i urządzeń podłączonych do korporacyjnych systemów informatycznych spowodowała, że nacisk w ramach omawianej funkcji przesunął się w kierunku głębszej analizy danych, poszukiwania relacji oraz przyczyn zdarzeń, a dalej wspomagania procesów decyzyjnych. W przyszłości metody te staną się częścią informatycznych systemów wspomaganie decyzji.

Projektowanie i doskonalenie produktów. Produkt w tej klasyfikacji należy rozumieć szeroko, jako wyrób materialny, niematerialny, oprogramowanie czy usługę. Dlatego w ramach tej funkcji, oprócz metod związanych z wyrobami materialnymi, pojawiają się narzędzia projektowania i doskonalenia usług (SERVQUAL).

Spośród wymienionych metod najstarszą jest FMEA, która została udokumentowana już w 1949 r. [*MIL-P-1629...* 1949]. Początkowo wykorzystywana była na etapie projektowania produktów, jednak od lat 90. XX w. stosuje się ją również do doskonalenia procesów oraz zarządzania ryzykiem. Zastosowanie FMEA jest pracochłonne ze względu na dużą liczbę niezbędnych informacji. Jednocześnie wadami metody jest subiektywność ustaleń oraz ograniczenie tylko do identyfikacji problemów. Z tego względu musi ona być uzupełniana przez dodatkowe narzędzia, np. analizę drzewa błędów.

Koncepcja funkcji strat G. Taguchiego oraz projektowanie eksperymentów zostały opracowane w latach 50. XX w. Ze względu na dobre, choć pracochłonne, rozwiązanie problemów statystycznej analizy problemów projektowania i produkcji metody współcześnie zyskały popularność również w nowoczesnych gałęziach gospodarki (np. biotechnologia, inżynieria informatyczna) [Rao *et al.* 2008, s. 503]. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych narzędzi informatycznych możliwe było zmniejszenie pracochłonności. Należy podkreślić, że G. Taguchi, na długo przed pojawieniem się koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jako pierwszy zwracał uwagę na straty ponoszone przez społeczeństwo w związku z niską jakością produktów.

Opracowana w 1966 r. *quality function deployment* (QFD) stanowiła narzędzie pozwalające zrozumieć japońskim inżynierom potrzeby klientów. Stanowiła

wówczas rewolucyjne podejście, stawiając wymagania klientów ponad technicznymi zdolnościami i możliwościami kadry inżynierskiej. Dopiero w latach 80. XX w. metoda rozpowszechniła się w USA i Europie. Współcześnie podejmowane są próby łączenia QFD z narzędziami gromadzenia informacji, marketingu, a także metodami wynalazczymi, np. TRIZ [Akaio 1997]. Metoda ma duże znaczenie ze względu na zdolność do translacji słabo zdefiniowanych potrzeb klientów na język techniczny, niezbędny dla efektywnego projektowania.

Metoda SERVQUAL, służąca do projektowania usług z wykorzystaniem koncepcji luk postrzegania, została zaprezentowana w 1985 r. [Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985, s. 41]. Autorzy zaproponowali w niej podejście ukierunkowane na proces świadczenia usług, a nie sam ich efekt. Stanowiło to podstawę do krytyki metody. Jednak współcześnie, wobec niekwestionowanego znaczenia podejścia procesowego, jest to postrzegane jako jej atut. Zarzucano również, że analizowane aspekty nie mają charakteru uniwersalnego, co utrudniało jej zastosowanie np. w obszarze usług publicznych. Było to przyczyną opracowania modyfikacji metody przez badaczy oraz konsultantów [Buttle 1995, s. 8 i nast.].

Wartościowanie jakości, metoda opracowana przez R. Kolmana w latach 90. XX w., pozwala oceniać produkty, opierając się na kryteriach oraz uniwersalnych aspektach oceny. Narzędzie to może być jednak stosowane szerzej do obiektywizacji procesów decyzyjnych, ponieważ spełnia wszystkie wymagania stawiane przez analizą preferencji. Metoda, podobnie jak FMEA, ma charakter identyfikacyjny i skupia się na cechach produktu, nie zaś potrzebach klienta. Należy podkreślić duże znaczenie omawianych metod dla realizacji funkcji projektowania i doskonalenia produktów.

Organizacja procesów wytwarzania. W tym obszarze występuje duża liczba metod związanych z zarządzaniem produkcją, jednak nie dla każdej z nich można wskazać na jednoznaczny związek z zarządzaniem jakością. Dlatego lista metod została ograniczona. Metody takie jak *kanban*, *just in time*, *poka yoke*, *total productive maintenance*, czy *SMED* zostały opracowane w Japonii w celu usprawnienia procesów wytwarzania przy zachowaniu najwyższych standardów jakości. Metody te, choć proste co do założeń, są nadklasą dla bardzo rozbudowanej grupy technik i rozwiązań szczegółowych wykorzystywanych w projektowaniu stanowisk pracy oraz łączeniu ich w gniazda i linie produkcyjne. Postępująca automatyzacja procesów wytwórczych wymaga precyzyjnej i głębokiej analizy parametrów urządzeń, powiązań między nimi oraz roli pracowników. Byłoby to niezmiernie trudne bez wykorzystania omawianych metod. Na ich bazie opracowano złożone systemy doskonalenia produkcji, np. system produkcyjny Toyoty czy *lean manufacturing*.

Angażowanie pracowników. Duży arsenał narzędzi opracowanych dla celów zarządzania zasobami ludzkimi wzbogacają metody związane z zarządzaniem jakością, np.: koła jakości, *quality audit meeting*, czy *hoshin kanri*, a także te

opracowane na połączeniu wielu obszarów zarządzania, np. koncepcja uprawnienia pracowników (*empowerment*). Metody związane z zarządzaniem jakością opierają się na zaangażowaniu oraz wzajemnym zaufaniu wszystkich członków organizacji. Uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników jest jednym z kluczowych czynników sukcesu programów projakościowych. W ramach realizacji tej funkcji zarysowuje się wyraźny podział kulturowy pomiędzy krajami azjatyckimi a krajami Zachodu. W tych pierwszych człowiek jest przede wszystkim członkiem społeczeństwa, podczas gdy w drugich – indywidualną osobą. Powoduje to znaczną trudność w przenoszeniu opracowanych w Japonii idei kół jakości czy *hoshin kanri*, opartych na założeniu, że cele pracowników realizowane są poprzez pracę lub wręcz oddanie dla spraw firmy. W krajach kultury zachodniej pracownicy wyraźnie oddzielają pracę od czasu wolnego i częściej oczekują wynagrodzenia za dodatkowe zaangażowanie oraz innowacyjność. W takich warunkach lepiej sprawdzają się systemy motywacyjne uwzględniające w ocenie pracowników ich projakościową orientację.

Ciągłe doskonalenie. Ciągłe doskonalenie jest istotą współczesnego podejścia do zarządzania jakością. Należy zauważyć, że niektóre spośród omawianych metod uwzględniają w swojej konstrukcji cykl ciągłego doskonalenia (PDCA). W podejściu *six sigma* stosowane jest dodatkowo podejście do doskonalenia procesów DMAIC. Ciągłemu doskonaleniu w literaturze przeciwstawiano wprowadzanie jednostkowych (tłumacząc z jęz. ang. dosłownie: nieciągłych) innowacji [Imai 1986, s. 24] i podkreślano przewagę pierwszej koncepcji. Jednak w warunkach znacznego przyspieszenia zmian w gospodarce i skrócenia cyklu życia produktów w wielu branżach sprawia, że ciągłe doskonalenie okazuje się zbyt powolnym procesem. Dlatego podejmuje się działania na rzecz powiązania, pod nazwą ciągłej innowacyjności, koncepcji uprzednio traktowanych jako sprzeczne [Cole 2001]. Przejawem tego jest zmiana funkcjonowania rynku aplikacji komputerowych poprzez udostępnianie produktów w fazie beta (tj. działających, ale niebędących ostateczną wersją aplikacji), stopniowe odchodzenie od wersjonowania produktów na rzecz ciągłych aktualizacji, tworzenie otwartych środowisk programistów rozwijających aplikacje. Klienci akceptują ten sposób rozwoju, ponieważ mają szybszy dostęp do nowych funkcji i mogą wpływać na rozwój produktu. Mimo atrakcyjności tego podejścia, należy zauważyć, że nie w każdej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa możliwe jest jego zastosowanie. Dlatego równocześnie z ciągłą innowacyjnością występować będzie ciągłe doskonalenie.

Ocena funkcjonowania organizacji. Klasyfikację zamyka ważna grupa metod pozwalających na zgromadzenie informacji zwrotnych o funkcjonowaniu organizacji. Można wskazać na dwie podgrupy – metody bieżącej oceny oraz metody oceny całej organizacji. Do pierwszej grupy zaliczyć można audyt wewnętrzny,

przeгляд zarządzania oraz badanie satysfakcji klientów, pracowników i innych interesariuszy, do drugiej – samoocenę organizacji według kryteriów krajowych i międzynarodowych nagród w obszarze zarządzania jakością oraz inne modele samooceny (np. zamieszczony w ISO 9004).

Wielowymiarowa ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa, jeśli jest przeprowadzona prawidłowo, stanowi ważną informację dla kierownictwa. Ocena może dążyć do przedstawienia wartości zagregowanych, np. w formie wskaźnika, lub szczegółowej opisowej analizy poszczególnych obszarów organizacji. Omawiana grupa metod wykorzystuje to drugie podejście, ponieważ pozwala ono na zrozumienie przyczyn problemów oraz powiązań pomiędzy nimi. Modele samooceny oparte na kryteriach przyznawania nagród jakości wykorzystują zestawy wskaźników oraz oceny punktowe, które jednak są jedynie podsumowaniem głębszej analizy opisowej. Nie mniej istotna jest systematyczność stosowania metod. Regularnie dostarczane informacje o funkcjonowaniu organizacji pozwalają szybko reagować na pojawiające się problemy.

Audyty wewnętrzne oraz przeglądy zarządzania są w niektórych przedsiębiorstwach traktowane tylko jako obowiązkowe działania służące utrzymaniu certyfikatu ISO 9001. Jednak wielu menedżerów zauważa, że metody te zwiększają zaangażowanie pracowników, pozwalają na rozwiązywanie problemów bliżej źródła ich powstania oraz dostarczają istotnych informacji, których nie można uzyskać, przeglądając zagregowane wskaźniki. Przedsiębiorstwa, które rozwijają swoje systemy zarządzania jakością, korzystają z modeli samooceny jako narzędzia umożliwiającego porównanie z liderami, a także śledzenie zmian wewnątrz organizacji. Należy zatem oczekiwać, że w miarę wzrostu liczby świadomie wdrażanych i rozwijanych systemów zarządzania jakością, metody te będą coraz szerzej wykorzystywane.

5. Podsumowanie

Należy podkreślić, że menedżerowie, dokonując wyboru właściwych w danej sytuacji metod zarządzania, powinni traktować je jako środek do osiągnięcia celów, a nie jako cel sam w sobie. Często bowiem przedsiębiorstwa ulegają modom na wdrażanie metod i koncepcji, które nie są później wykorzystywane i nie przekładają się na korzyści dla organizacji, przeciwnie – generują jedynie dodatkowe koszty.

W artykule zaprezentowano ramy klasyfikacji metod zarządzania oraz omówiono wybrane koncepcje klasyfikacji. Wskazano na ich przydatność dla praktyki biznesu, jak i badań teoretycznych. Zaprezentowano klasyfikację metod zarządzania jakością według pierwotnego zastosowania oraz funkcji. Omówiono

grupy metod, dokonano ich oceny oraz wskazano prawdopodobne kierunki rozwoju. Warto zauważyć, że wiele spośród wymienionych metod uwzględnia w swojej konstrukcji podejście systemowe oraz procesowe, co jest spójne ze współczesnym rozumieniem zarządzania jakością.

Literatura

- Akao Y. [1997], *QFD: Past, Present and Future, International Symposium on QFD*, materiały konferencyjne, Linköping.
- Antoszkiewicz J.D. [1997], *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.
- Benchmarking [2010], Bain&Company, , <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>.
- Buttle F. [1995], *SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda*, „European Journal of Marketing”, vol. 30, nr 1.
- Chauvet A. [1997], *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa.
- Cole R.E. [2001], *From Continuous Improvement to Continuous Innovation*, „Quality Management Journal”, vol. 8, nr 4.
- Ćwiklicki M., Obora H. [2010], *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa.
- Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. [2002], *Fundamentals of Total Quality Management*, Taylor&Francis, London–New York.
- Halevi G. [2001], *Handbook of Production Management Methods*, Butterworth-Heinemann.
- Imai M. [1986], *Kaizen*, McGraw-Hill, New York.
- Lisiński M. [2011], *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lucian C.E., Liviu I., Ioana M. [2010], *Six Sigma: A Metric, A Methodology and a Management System*, „Annals of Faculty of Economics”, nr 1.
- Łuczak J., Matuszak-Flejszman A. [2007], *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań.
- Martyniak Z. [1999], *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mingers J. [2003], *A Classification of the Philosophical Assumptions of Management Science Methods*, „Journal of the Operational Research Society”, nr 54.
- Oakland J.S. [2004], *Oakland on Quality Management*, Elsevier, Amsterdam.
- MIL-P-1629 – *Procedures for Performing a Failure Mode Effect and Critical Analysis* [1949], Department of Defense (US).
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L. [1985], *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, vol. 49, Autumn.
- Rao R.S. et al. [2008], *The Taguchi Methodology as a Statistical Tool for Biotechnological Applications: A Critical Appraisal*, „Biotechnology Journal”, nr 3.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Teczke J. [1986], *Założenia metodologiczne technik zarządzania [w:] Metodologiczne aspekty zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.

Classification of Quality Management Methods

A catalogue of methods will help scientists studying management and decision-makers in business alike as it allows them to select and use appropriate tools. In the literature, there is no shortage of classification of quality management methods. However, they are mostly incomplete or ambiguous. This paper presents an overview of approaches to the classification of management methods and proposes two suggestions for classifying quality management methods.

Keywords: quality, quality management, classification, methods.