

Monika Dobska
Paweł Dobski

Systemy zarządzania jakością w podmiotach lecniczych



Wolters Kluwer

Monika Dobska
Paweł Dobski

Systemy zarządzania jakością w podmiotach lecniczych

Recenzent
Prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak

Wydawca
Izabella Małecka

Redaktor prowadzący
Joanna Maź

Opracowanie redakcyjne
Anna Krzesz

Łamanie
Sławomir Sobczyk

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN: 978-83-8092-768-1

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz najważniejszych skrótów	7
Wstęp	9
Rozdział 1	
Rola zapewnienia jakości w zarządzaniu organizacjami	13
1. Geneza jakości	13
2. Istota i znaczenie jakości	18
2.1. Interdyscyplinarny charakter jakości	18
2.2. Wielowymiarowy charakter jakości	23
3. Istota koncepcji TQM (<i>total quality management</i>)	28
Rozdział 2	
Percepcja jakości w usługach medycznych	50
1. Pojęcie jakości w usługach	50
2. Jakość w produkcji i jej zastosowanie do usług	58
3. Interpretacja pojęcia jakości w usługach medycznych	66
4. Percepcja jakości świadczenia usługi medycznej z perspektywy pacjenta w świetle wyników badań empirycznych	88
5. <i>Medical malpractice</i>	102
6. Organizacje i stowarzyszenia działające na rzecz jakości	110
7. Reorientacja na wartość usług medycznych	116
Rozdział 3	
Rola marketingu relacyjnego w kształtowaniu jakości usług medycznych	126
1. Wpływ marketingu relacyjnego na zarządzanie przedsiębiorstwem usługowym	126
2. Uwarunkowania i rola relacji profesjonalista–pacjent	132
3. Przywracanie symetryczności relacji a dehumanizacja usług medycznych	149
4. Konsumeryzm medyczny – rola reprezentacji społecznej	160

Rozdział 4

Integracja systemów zarządzania jakością	180
1. Ewolucja i przesłanki stosowania norm serii 9000	180
2. Charakterystyka norm serii 9000	182
3. Dokumentacja w systemie zarządzania jakością ISO 9001:2008	192
Norma ISO 19011:2003. Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub środowiskowego	205
4. Nowe wymogi normy ISO 9001:2015	207
5. Powiązania między systemami jakości a akredytacją	221
 Zakończenie	 237
 Bibliografia	 239
 Spis tabel	 281
 Spis rysunków	 283
 Spis wykresów	 284

WYKAZ NAJWAŻNIEJSZYCH SKRÓTÓW

AMA	– American Medical Association
CWQC	– <i>company-wide quality management</i>
EBM	– <i>Evidence Based Medicine</i>
GUS	– Główny Urząd Statystyczny
HACCP	– Hazard Analysis and Critical Control Point
ISO	– International Organization for Standardization (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna)
ISQua	– International Society for Quality in Healthcare
k.c.	– ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 380 z późn. zm.)
NFZ	– Narodowy Fundusz Zdrowia
NIK	– Najwyższa Izba Kontroli
PKWiU	– Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług
r.p.o.s.a.	– rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 31 sierpnia 2009 r. w sprawie procedury oceniającej spełnienie przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych standardów akredytacyjnych oraz wysokości opłat za jej przeprowadzenie (Dz. U. Nr 150, poz. 1216)
TQC	– <i>total quality control</i>
TQM	– <i>total quality management</i>
u.a.o.z.	– ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o akredytacji w ochronie zdrowia (Dz. U. z 2009 r. Nr 52, poz. 418 z późn. zm.)
WHO	– World Health Organization (Światowa Organizacja Zdrowia)

WSTĘP

Konstrukcja systemu zdrowotnego Polsce podlega ciągłym zmianom, które można podzielić na trzy okresy. Pierwszy z nich obejmuje lata międzywojenne, drugi przypada na czas funkcjonowania gospodarki centralnie sterowanej, natomiast trzeci okres rozpoczął się wraz z procesem przeobrażeń systemowych i trwa do dziś.

Na początku lat 90. XX wieku rynek usług medycznych nie był jednolity. Z jednej strony istniała słabo rozbudowana praktyka prywatna, z drugiej zaś dominowały jednostki sektora publicznego. O ile w pierwszym przypadku można było mówić, choćby w ograniczonym zakresie, o istnieniu mechanizmów rynkowych, o tyle na polu publicznym owe mechanizmy nie funkcjonowały. Sposób finansowania działalności placówek publicznych oraz brak kontroli kosztów i wydatków doprowadziły do pogłębienia się niewydolności systemu. Skutkami takiej sytuacji były często niska jakość, zawężający się zakres świadczonych usług i rosnące zadłużenie szpitali.

Dopiero rozpoczęcie reformy służby zdrowia, możliwe dzięki odpowiedniemu pakietowi aktów prawnych, zapoczątkowało procesy deregulacji, a tym samym przyczyniło się do powstania rynku usług medycznych. Rosnąca konkurencja pomiędzy prywatnymi świadczeniodawcami a przekształconymi organizacjami oraz pojawienie się instytucji kontraktującej świadczenia medyczne sprawiły, iż pozyskanie pacjentów stało się nową determinantą funkcjonowania podmiotów leczniczych. Zmiana zasad finansowania w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej spowodowała rozpoczęcie procesów usamodzielniania się placówek oraz była początkiem realizowania programu restrukturyzacji szpitali w celu podniesienia efektywności opieki nad pacjentem. Zmianie uległa nie tylko forma organizacyjna zakładów opieki zdrowotnej (wprowadzenie samodzielności zakładów), ale także ekonomiczne podstawy funkcjonowania sektora ochrony zdrowia. Samodzielność zakładów opieki zdrowotnej nie dawała jednak spodziewanych efektów zarządzania. Mimo że zakład miał zdolność do czynności prawnych, zdolność deliktową, zdolność procesową i sądową oraz zarządzał wyodrębnionym majątkiem, w znacznej mierze był uzależniony od organu założycielskiego. Jak wskazuje A. Kozierekiewicz [2008, s. 44–45], placówki wciąż działały na zasadach miękkich budżetów bez prawnej lub faktycznej możliwości ogłoszenia bankructwa. Po 2001 roku dyscyplina finansowa nowo utworzonych samodzielnych publicznych

zakładów opieki zdrowotnej została rozluźniona. Jednocześnie nasiliło się zjawisko zadłużenia samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Panaceum na pogłębiającą się złą sytuację w zakładach miały być działania restrukturyzacyjne. Zmiany mogły być dokonywane w różnych obszarach organizacji, a ich zakres był zależny od celu, jaki miał być osiągnięty [Frączkiewicz-Wronka 2001, s. 125]. Ostatnią ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej można uznać za akt finalizujący reformę, bowiem miała się stać przesłanką do doskonalenia procesów zarządzania podmiotem leczniczym.

Mając na uwadze ekonomiczne założenia polityki zdrowotnej, nasuwa się pytanie: czy opisanym procesom restrukturyzacji odpowiadały również nowe metody organizacji i zarządzania szpitalami? Okazuje się, że nie zawsze. Po uwzględnieniu obecnej sytuacji w służbie zdrowia przed kadrą zarządzającą pojawia się zatem bardzo trudne zadanie dotyczące wyboru jak najlepszej strategii funkcjonowania. Z doświadczeń wielu podmiotów wynika, iż jest to strategia projakościowa, która może objawiać się przystąpieniem do akredytacji, uzyskaniem certyfikatu ISO czy też wdrożeniem programu zapewnienia jakości. Każda z tych ścieżek ma na celu nie tylko zagwarantowanie lepszego funkcjonowania organizacji, ale także sprawienie, aby świadczone usługi były jak najlepiej oceniane pod kątem jakości przez ostatecznego adresata – pacjenta. Niniejsza publikacja koncentruje się na dokonaniu charakterystyki zintegrowanego systemu zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem normy ISO 9001 oraz wskazaniu istotnej roli konsumenta (pacjenta) jako ostatecznego weryfikatora jakości.

Książka składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym wyjaśniona została istota jakości. Zwrócono uwagę zarówno na interdyscyplinarny, jak i wielowymiarowy charakter tego pojęcia. Dodatkowo w rozdziale tym dokonano charakterystyki koncepcji *total quality management* (TQM).

Przedmiotem rozważań rozdziału drugiego stała się jakość usług medycznych. Omówiono zostało pojęcie jakości w usługach. Zinterpretowano także wielopłaszczyznowość tego zagadnienia w usługach medycznych. Przeprowadzone rozważania dotyczyły postrzegania jakości z perspektywy personelu medycznego, pacjenta oraz instytucji pośredniczących w redystrybucji środków finansowych.

Rozdział trzeci poświęcony został koncepcji marketingu relacyjnego i jego roli w kształtowaniu jakości usług medycznych. Scharakteryzowano uwarunkowania i rolę relacji profesjonalista (lekarz, pielęgniarka) – pacjent oraz wskazano na znaczenie wzajemnych powiązań w budowaniu strategii doskonalenia obsługi. Biorąc pod uwagę nowe trendy konsumeryzmu, monografia zwraca uwagę na możliwość wypracowania kultury usługowej w podmiocie leczniczym, w paradygmacie współpracy z klientem, oraz wskazuje, jak te zachodzące u podstaw (w świadczeniach medycznych) zmiany powinny wpływać na zasady kształtowania polityki zdrowotnej.

W rozdziale czwartym przedstawiono istotę systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008. Szczególną uwagę zwrócono na proces wdrażania systemu i korzyści wynikające z certyfikacji.

Inspiracją do powstania niniejszego opracowania okazały się wykłady z zakresu zarządzania przez jakość oraz z marketingu usług medycznych, które były prowadzone na wielu uczelniach wyższych. Ostateczna wersja książki wiele zawdzięcza ogromnemu zainteresowaniu słuchaczy na szkoleniach i wykładach tematycznych prowadzonych na terenie całego kraju. Pragniemy tym samym podziękować wszystkim, którzy zachęcali nas gorąco do napisania tej książki, wskazując interesujące zagadnienia.

Życzymy wszystkim Czytelnikom, aby niniejsza lektura stała się nie tylko inspiracją do dalszych przemyśleń na temat roli zarządzania przez jakość w działalności podmiotów leczniczych, ale także zachęcała do wdrażania tych rozwiązań w codziennej praktyce.

Monika i Paweł Dobscy
Poznań, 30 czerwca 2016 r.

Rozdział 1

ROLA ZAPEWNIENIA JAKOŚCI W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

1. Geneza jakości

Jakość jest kategorią, która towarzyszy ludzkości już od początku istnienia świata i wiąże się nieodłącznie z działalnością wytwórczą człowieka. Warto więc prześledzić próby określania kategorii jakości w przekroju historycznym, każda epoka wypracowała bowiem swoją własną wizję jakości i określiła stosunek do tego pojęcia.

W czasach prehistorycznych ludzie pierwotni zwracali uwagę na jakość wykorzystywanych narzędzi. Za dobre uznawano te, które były funkcjonalne, spełniały stawiane wymagania i odpowiadały potrzebom zarówno użytkownika, jak i wykonawcy [Kolman 1993, s. 12].

Pierwsze udokumentowane zapisy dotyczące jakości pochodzą ze starożytnego Babilonu. Za pomocą przepisów prawnych próbowano rozwiązać problemy występujące z jakością w budownictwie. Jeden z najstarszych kodeksów świata, tj. Kodeks Hammurabiego (XVIII w. p.n.e.), ma charakter kazuistyczny i zawiera system kar oparty na prawach talionu. Zgodnie z owym kodeksem „budowniczy, który buduje dom, a jego praca nie jest właściwa i dom zapada się i zabija właściciela domu, będzie karany śmiercią” [por. Jedliński 2000, s. 13; Prussak 2006, s. 9].

W starożytności pojawiły się pierwsze przykłady kontroli jakości. Było to związane z wykorzystywaniem narzędzi pomiarowych w trakcie prac budowlanych. Przykładem doskonałej jakości jest jeden z siedmiu cudów starożytnego świata, który przetrwał do współczesnych czasów – egipskie piramidy. Malowidła naścienne (z około 1450 r. p.n.e.) dowodzą, iż już w starożytnym Egipcie podczas wznoszenia piramid istniała kontrola jakości i korzystano z metod dokonywania pomiaru [Ansell 1997, s. 43]. Za czasów Ramzesa III (ok. 1200 r. p.n.e.) pojawiły się listy towarowe, które stanowiły pewnego rodzaju specyfikację wymagań [Bugdol 2003, s. 12] i były formą polepszenia jakości.

W starożytnych Chinach jakość postrzegana była jako sprawa państwowa. Takie rozumienie owej kategorii w dużej mierze wynikało z modelu państwa i społeczeństwa. Autokratyczny ustrój dysponował scentralizowanym systemem kontroli jakości, obejmującym również proces produkcji rzemieślniczej¹. Rozwój warsztatów rzemieślniczych przypadał na rządy dynastii Shang (XVI–XI w. p.n.e.), rozpoczęcie wdrażania systemu kontroli jakości szacuje się natomiast na okres panowania zachodniej dynastii Zhou (XI–VIII w. p.n.e.). Ówczesny system składał się z kilku departamentów: departamentu ds. składowania i dystrybucji surowców, departamentu ds. produkcji, departamentu ds. składowania i dystrybucji gotowych produktów, departamentu ds. tworzenia i egzekwowania standardów oraz departamentu ds. nadzoru i kontroli. Pierwsze trzy zapewniały prawidłowy przebieg procesów produkcji rzemieślniczej, a kolejne dwa były odpowiedzialne za nadzór nad jakością produktów. Skutkiem ubocznym autokratycznych rządów cesarskich, które doprowadziły do stworzenia pierwszych w historii metod kontroli jakości, była coraz mniejsza możliwość przyjmowania nowych rozwiązań technicznych i technologicznych. To z kolei przyczyniło się w czasach nowożytnych do opóźnienia rozwoju gospodarczego Chin. Pogarszająca się sytuacja w gospodarce chińskiej trwała do lat 80. XX wieku [Karaszewski 2006, s. 86–91].

Kategoria jakości pojawiła się po raz pierwszy w starożytnej księdze *Tao Te Cing* (tłumaczonej najczęściej jako *Księga Drogi i Cnoty*) pochodzącej z Państwa Środka. W dziele tym Stary Mistrz Laozi (znany również jako Lao Tsy, Lao Tan) traktował jakość jako doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz do której trzeba uporczywie dążyć.

Należy jednak podkreślić, że kategoria jakości w dużej mierze wywodzi się z nauk filozoficznych. Za początek posługiwania się w filozofii pojęciem jakości uznaje się drugi okres filozofii starożytnej (V–VI w. p.n.e.). W tym czasie nastąpił rozkwit matematyki i astronomii Pitagorejczyków, medycyny Hipokratesa, historii Tukidydesa i lingwistyki [por. Tatarkiewicz 1990, s. 65; Bugdol 2003, s. 12].

Filozoficzne źródła jakości tkwią w układzie podstawowych działów filozofii, jakimi są: ontologia, epistemologia i aksjologia. Dwaj najwybitniejsi filozofowie starożytnej Grecji: Platon (427–347 p.n.e.) oraz jego uczeń i krytyk Arystoteles (384–322 p.n.e.), w swoich rozważaniach poruszali problem jakości. Platon, uznawany za twórcę idealizmu obiektywnego, wprowadził do słownictwa pojęcie jakości pod greckim terminem *poiotes*². W systemie filozoficznym owego myśliciela świat rzeczywisty stanowi nie-

¹ Rzemiosło w starożytnych Chinach można było podzielić na trzy sektory: rzemiosło państwowe, rzemiosło prywatne i rzemiosło rodzinne. Dominującą pozycję zajmowało rzemiosło państwowe.

² Pod względem etymologicznym jakość jest ścisłym tłumaczeniem łacińskiego słowa *qualitas*, które zostało wprowadzone przez Cyserona (106–43 p.n.e.) jako określenie właściwości przedmiotu. Cyseron stworzył łacińską terminologię filozoficzną dla określenia greckiego *poiotes*. Nazwy te są podobne w różnych językach: w j. włoskim *qualità*, w j. francuskim *qualité*, w j. angielskim *quality*, w j. niemieckim *die*

doskonałe odzwierciedlenie realnie istniejących, doskonałych idei. W tym kontekście jakość konkretnych rzeczy oznacza stopień osiągniętej przez nie doskonałości. Warto zauważyć, że takie rozumienie jakości akcentuje jej aspekt aksjologiczny oraz jest zbieżne z dominującym współcześnie definiowaniem jakości jako stopnia spełnienia przez podmiot stawianych wymagań [Hamrol i Mantura 2006, s. 15–23].

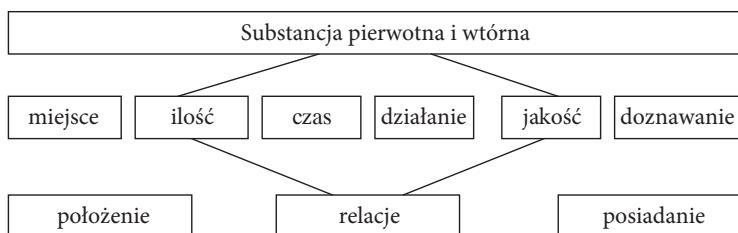
Platon określał jakość jako pewien stopień doskonałości. Jego zdaniem człowiek jest w stanie zrozumieć owo pojęcie wyłącznie przez doświadczenie. Zgodnie z tym podejściem można przyjąć, że człowiek (także klient), dokonując wyboru, podejmuje decyzję, dzięki której wartościuje przydatność danego wyrobu. Jakość bez użytkownika nie ma sensu, gdyż jest pojmowana jako stopień spełnienia jego oczekiwań. Porównywanie i wartościowanie cech produktów ma sens jedynie wówczas, gdy zostanie dokonane zróżnicowanie klientów, gdyż spełnianie ich oczekiwań jest wartością subiektywną [Łukasiński 2007, s. 41]. To właśnie klient i jego opinia powinny być w centrum uwagi, pomimo że jego poglądy nie zawsze muszą być zbieżne z opiniami ekspertów w danej dziedzinie. Z tego względu cały proces zapewnienia jakości powinien być nierozłączny z badaniem i rozumieniem potrzeb klienta.

Znaczenie jakości podkreślał także Arystoteles, którego uważano za twórcę kierunku materialistycznego. Według filozofa jakość zalicza się do jednej z dziesięciu kategorii opisu rzeczywistości, które umożliwiają podział wszystkich pojęć na grupy logiczne zwane kategoriami [Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 1999, s. 18]. Arystoteles postrzegał jakość jako zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju. Takie rozumienie jakości akcentuje aspekt epistemologiczny, który występuje relatywnie rzadziej we współczesnych definicjach. Arystoteles interpretował jakość jako kategorię obiektywną i w oparciu o cechy zaprezentowane na rysunku 1.1 opisywał rzeczy i zjawiska.

Analizując poglądy wspomnianych filozofów, można stwierdzić, że prezentowali oni dwa odmienne podejścia do jakości. Pierwszy z nich stworzył pojęcie **idei** i dał początek wyjątkowym metodom dochodzenia prawdy. Drugi z myślicieli antycznych nie wahał się poznawać świata w sposób empiryczny [Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 1999, s. 18]. Można przyjąć, że przez setki lat filozofowie rozważali słuszność kartezyjskiego dualistycznego ujęcia jakości [Karaszewski 2006, s. 13], według którego wyróżniamy:

- jakość pierwotną (tkwiącą w przedmiotach),
- jakość wtórną (emitowaną przez przedmioty).

Qualität. Od tych słów wywodzi się symbol Q, chociaż w niektórych językach zarówno romańskich, jak i germańskich termin jakość pisze się przez K lub C. Przykładem może być j. szwedzki – *kvalitet*, j. holenderski – *kwaliteit*, j. hiszpański – *calidad*.

Rysunek 1.1. Układ kategorii Arystotelesa

Źródło: por. Wesoły 1983, s. 23; Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 1999, s. 19.

Z czasem takie ujęcie jakości zostało zakwestionowane. Przykładem mogą być prace I. Kanta, który uznając obiektywny charakter rzeczywistości, wprowadził jednocześnie twierdzenie o subiektywnym charakterze poznania. Filozof podważył tym samym wcześniejsze poglądy i przyjął, że pierwotna jakość także może mieć charakter subiektywny. Stanowisko Kanta w dużej mierze wynikało z założenia, że zmysły dają możliwość różnorodnych wyobrażeń na temat tych samych zdarzeń [Karaszewski 2006, s. 13].

Znaczenie jakości rosło wraz ze społecznym podziałem pracy i pojawieniem się wymiany towarowej. Wystąpiła wówczas potrzeba ustalenia pewnych norm regulujących jakość dóbr i usług (początkowo zwyczajowych, a z czasem bardziej restrykcyjnych w postaci regulacji prawnych) [Konarzewska-Gubała 2003, s. 17].

Kontrola jakości przyczyniła się w znacznym stopniu do rozwoju średniowiecznego rzemiosła. Do zadań ówczesnych cechów rzemieślniczych należało m.in. czuwanie nad jakością pracy poprzez ocenę kwalifikacji i ocenę wyrobów. Efektem było wprowadzenie np. symboli probierczych srebra i złota. Stanowiło to impuls do rozwoju idei pomiaru oraz określenia norm jakości [Ansell 1997, s. 43].

Epoka nowożytna przyniosła radykalne zmiany w wielu dziedzinach życia. Powróciło też zainteresowanie jakością. Na rzecz jej polepszenia w 1565 r. sejm piotrkowski uchwalił Ustawę na wagi i na miary, porządkując i ujednolicając w ten sposób system miar i wag. Ustalono dla wszystkich jednostek wzorzec długości. Przykładem projakościowych działań jest ukaz wydany przez cara Piotra I w Sankt Petersburgu w 1723 r., dotyczący kontroli jakości muszkietów produkowanych w tulskiej fabryce broni. Dokument carski precyzował kary, jakie mogły otrzymać osoby odpowiedzialne za wyprodukowanie wyrobów nieodpowiedniej jakości [Sierzchuła 2007a, s. 10].

Rewolucja przemysłowa, wraz z towarzyszącymi jej wynalazkami oraz upowszechnieniem produkcji masowej, doprowadziła do osłabienia, a niekiedy wręcz upadku systemu cechowego z właściwym dla niego perfekcjonizmem. Ekspansja gospodar-

cza, masowość produkcji i anonimowość odbiorców nie zachęcały do troski o jakość. Nie bez wpływu na obniżenie jakości towarów okazało się również zatrudnianie niewykwalifikowanych robotników oraz fakt „zerwania więzi między wytwórcą a konsumentem”. Do rozwiązania tych problemów przyczyniło się wprowadzenie stanowiska mistrza, którego zadaniem był nadzór nad pracownikami i efektami ich pracy [Długosz 2000, s. 44–45].

Szczególną rolę w tym zakresie odegrał twórca metody organizacji pracy, F.W. Taylor, rozkładając produkcję na elementy proste, a jednocześnie wprowadzając specjalizację mistrzów i robotników. Pracownik w wyniku ciągłego powtarzania tych samych prostych czynności stawał się specjalistą, co pozwalało zwiększyć wydajność pracy i podnieść jakość towarów [Długosz 2000, s. 45].

Jednak w pierwszych latach rewolucji przemysłowej takie rozwiązania okazały się niewystarczające. Powszechną praktyką było bowiem powierzenie planowania produkcji mistrzom. Ich znakomitym często doświadczeniem praktycznym, zdobywanym i przekazywanym z pokolenia na pokolenie, towarzyszył znikomy stopień zrozumienia istoty problemu odchyłań zarówno w odniesieniu do produktu, jak i procesu produkcji. Skutkiem owego stanu była zbyt mała zdolność formułowania precyzyjnych wymagań stawianych robotnikom. Ograniczenia występujące w zakresie planowania zmuszały do wzmożonej kontroli jakości realizowanej przez wyznaczonych do tego inspektorów w ramach wydziałów produkcyjnych. Zasadniczą wadą takiego rozwiązania był brak koordynacji zarządzania jakością na poziomie całego przedsiębiorstwa [Karaszewski 2006, s. 98].

Podjęcie scharakteryzowane wyżej należało do typowych dla większości organizacji gospodarczych na całym świecie do drugiej połowy XX wieku. Przez wiele lat podnoszenie jakości starano się osiągnąć poprzez doskonalenie metod i narzędzi badawczych oraz rozbudowywanie departamentów kontroli. Współczesna terminologia w dziedzinie jakości zaczęła się rozwijać od czasu II wojny światowej. Wówczas bowiem podjęto metodyczne badania nad jakością w firmach produkujących towary dla wojska. O ile początkowo wciąż koncentrowano się nad statystycznymi metodami kontroli, o tyle z czasem problem jakości przeniesiony został z działów kontroli do sal posiedzeń rad nadzorczych.

Wymagało to jednak zmiany paradygmatu jakości. T.S. Kuhn stwierdził, iż w środowiskach naukowców występuje pewna trudność w tworzeniu nowych metod myślenia, które określał mianem paradygmatów. Ten amerykański badacz definiował paradygmaty jako konstelację koncepcji, wartości, spostrzeżeń i działań kreowanych przez środowiska, które budują określone wizje rzeczywistości. T.S. Kuhn stwierdził, że podobna sytuacja ma miejsce także w biznesie. Świadczyć o tym może działalność organizacji, które najpierw wykreowały pewne rozwiązania, a potem je odrzuciły. Powodem rezygnacji z owych osiągnięć był fakt, że nie pasowały one do paradygma-

tów. Przykładem na to może być rozwój koncepcji TQM stworzonej w USA. Jednak za sprawą działalności takich konsultantów, jak W.E. Deming i J.M. Juran, projekt początkowo wdrażano głównie w organizacjach japońskich. Dopiero gdy tradycyjne rynki zbytu korporacji amerykańskich zaczęły być opanowywane przez firmy japońskie, zdano sobie sprawę ze znaczenia nowego kompleksowego podejścia do jakości [Karaszewski 2006, s. 98–99].

2. Istota i znaczenie jakości

2.1. Interdyscyplinarny charakter jakości

Jakość jest pojęciem złożonym i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Kategoria ta może przyjmować różne znaczenia w zależności od kontekstu, w jakim zostanie użyta. Problemy interpretacyjne wynikają w dużej mierze z powszechności zjawiska jakości. Ciągły i mimowolny kontakt człowieka z jakością doprowadził do pewnej obojętności wobec tej kategorii i traktowania jej jako elementu koniecznego, który warunkuje wybór danego wyrobu lub rodzaju aktywności [Dobski 2012]. Zainteresowanie zagadnieniami jakości w skali powszechnej było i nadal jest powodowane potrzebami praktyki występującymi głównie w obszarach:

- wytwarzania (świadczenia) usług,
- wymiany handlowej,
- eksploataowania produktów (korzystania z usług).

Wzrostowi świadomości znaczenia jakości w aktywności rynkowej przedsiębiorstw towarzyszy rozwój kwalitologii³, w której podstawową kategorią jest jakość. Rozumie się ją jako stosunkowo młodą i jeszcze nie w pełni ukształtowaną dyscyplinę naukową [Hamrol i Mantura 2006, s. 15]. Jako pierwszy nazwę kwalitologii zaproponował w latach 70. ubiegłego stulecia R. Kolman, wskazując, że jest to interdyscyplinarna dziedzina wiedzy zajmująca się wszelkimi zagadnieniami dotyczącymi jakości [Kolman 2002, s. 255].

Interdyscyplinarny charakter kwalitologii wynika z powiązań z wieloma innymi naukami. Spektrum nauk jest bardzo szerokie. Należy wymienić przede wszystkim matematykę (formuły współzależności w przemianach jakościowych) oraz cybernetykę (tworzenie struktur systemów sterowania jakością). Silne związki łączą kwalitologię także z socjologią, zwłaszcza w zakresie badania jakości życia, oraz z psychologią w badaniach motywacji działań w zakresie jakości (psychologiczne kryteria jakości). Związki kwalitologii z biologią są widoczne w badaniach optymalnych warunków realizacji procesów życiowych. Wiedza o jakości odgrywa także niepoślednią rolę

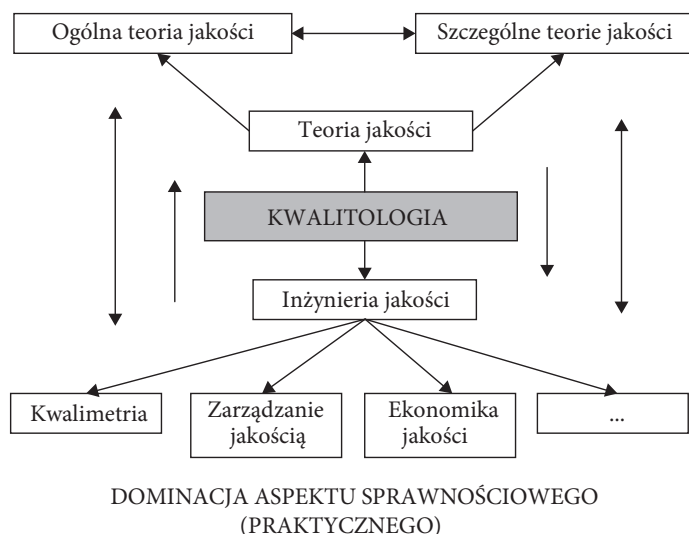
³ Etymologicznie nazwa ta wywodzi się od łacińskiego słowa *qualitas* (jakość) i greckiego słowa *logos* (nauka).

w socjologii – w analizie związków ochrony środowiska z jakością życia. Związki kwalitologii z metrologią wynikają z formułowania metod pomiaru kryteriów jakości oraz sprzętu do kontroli jakości wyrobów. Wspólne zainteresowania łączą kwalitologię z materiałoznawstwem (dobór właściwości surowców i materiałów, materiałowe kryteria jakości) i towaroznawstwem (badanie użyteczności produktów i usług, kontrola jakości w obrocie towarowym, towaroznawcze i organoleptyczne kryteria jakości). Wśród szerokiego wachlarza nauk należy wymienić również ekonomię. Współczesne związki z tą dyscypliną wynikają m.in. z badania ekonomicznych uwarunkowań optymalnej jakości oraz analizy kosztów jakości. Kwalitologia ma bezpośredni związek z teorią organizacji i zarządzania, przede wszystkim w zakresie ustalania zasad organizacji systemów jakości i zarządzania tymi systemami. Można jeszcze wspomnieć o związkach kwalitologii z prawoznawstwem (prawne uwarunkowania działań pro-jakościowych) [Kolman 2003, s. 25–26].

Kwalitologia nie jest więc nauką monolityczną. W literaturze przedmiotu wyróżnia się rozmaite koncepcje podziału tej doktryny. Składowe kwalitologii, wyróżnione w oparciu o kryterium poznawczo-sprawnościowe, oraz zależności pomiędzy kluczowymi kategoriami zaprezentowano na rysunku 1.2.

Kwalitologia jako dziedzina wiedzy zmierza do poznania obiektywnej prawdy o rzeczywistości w zakresie różnych zagadnień związanych z jakością oraz pozwala określić zasady umożliwiające podnoszenie jakości, by w ten sposób zaspokoić potrzeby klientów. Teoria jakości zawiera system praw i twierdzeń, opisujących zjawiska jakościowe. Obszarem zainteresowań inżynierii jakości jest skuteczne sterowanie i egzekwowanie wymaganej jakości. Ogólna teoria jakości obejmuje system aksjomatów, twierdzeń, praw i modeli dotyczących ogólnego przedmiotu kwalitologii. Rolą kwalimetrii jest natomiast budowanie narzędzi liczbowego określania jakości. Zarządzanie jakością ma umożliwić odpowiednie wdrażanie jakości w organizacjach. Ekonomia jakości obejmuje zaś ekonomiczne uwarunkowania optymalizowania jakości.

Rysunek 1.2. Podział kwalitologii



Źródło: Hamrol i Mantura 2006, s. 19.

Zdaniem R. Kolmana do najistotniejszych zadań kwalitologii należy zaliczyć przede wszystkim systematyzowanie wszystkich zagadnień związanych z jakością, porządkowanie i ujednolicanie pojęć oraz nazewnictwa dotyczącego jakości, a także utrwalanie osiągnięć w zakresie problematyki jakości. Kwalitologia spełnia również zadania w zakresie badania związków między jakością a wpływającymi na nią czynnikami. Ta dziedzina naukowa opracowuje jednolity system kryteriów do wyznaczania jakości dla różnych wyrobów, obiektów i procesów, wypracowuje nie tylko formuły, ale także jednolitą metodykę postępowania przy wyznaczaniu poziomu jakości. Wśród zadań nauki o jakości istotną rolę odgrywa poznawanie praw rządzących zjawiskami dotyczącymi jakości, badanie zasięgu oddziaływania i ważności praw kwalitologii oraz opracowanie zasad i zasięgu ważności praw dla poszczególnych działów kwalitologii. Ponadto zadaniem owej nauki jest badanie zasięgu i efektów praktycznego wykorzystania zasad kwalitologii, opracowanie optymalnych modeli systemów jakości w różnych sferach produkcji i prowadzenie badań w zakresie jakości życia społeczeństw [Kolman 2003, s. 21].

Rozwój kwalitologii w dużej mierze podyktowany jest rozwojem gospodarczym i towarzyszącym mu wzrostem konkurencji między przedsiębiorstwami. Warunki funkcjonowania firm i rosnąca presja ze strony odbiorców zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych powodują konieczność wdrażania nowoczesnych technologii. W konsekwencji w organizacjach wprowadzane są skomplikowane procesy wytwarzania, które wymagają stałego monitorowania przy wykorzystaniu m.in. instrumentów sterowania jakością.

Proces ten trwa nadal, a nawet przybiera na sile, powodując wzrost liczby publikacji głównie o charakterze pragmatycznym. Autorami tych pozycji są przede wszystkim specjaliści reprezentujący wiedzę o charakterze politechnicznym, psychologiczno-socjologicznym, ekonomicznym i matematycznym. Te dziedziny wiedzy są bardzo silnie związane z praktyką sterowania jakością w organizacjach produkcyjnych. Występująca przez wiele lat dominacja pragmatyzmu i nadmiernego utylitaryzmu oprócz wielu skutków pozytywnych doprowadziła do dysharmonijnego stanu kwalitologii. Do głównych wad determinujących poziom rozwoju kwalitologii można zaliczyć [Hamrol i Mantura 2006, s. 16]:

- ograniczenie obiektu badań kwalitologicznych do przedmiotów użytkowych i procesów ich wytwarzania;
- dominację jednoaspektowego pojmowania jakości, wynikającego z interpretacji wartości użytkowej w ekonomii;
- rozproszenie i branzowość podejść badawczych prowadzących do hermetyczności opracowanych modeli i rozwiązań jakościowych;
- nieład terminologiczny będący skutkiem występowania różnorodnych (branżowych) definicji podstawowych terminów jakościowych.

Studiowanie literatury branżowej oraz analiza aktywności rynkowej przedsiębiorstw jednoznacznie wskazują, że kategorie jakościowe systematycznie poszerzają i ugruntowują swoją pozycję w systemie pojęć i działań o charakterze społecznym, gospodarczym i naukowym. Należy podkreślić, że obszar zastosowania zagadnień związanych z jakością stale ewoluuje. O ile początkowo uwaga badaczy i praktyków skoncentrowana była na procesach produkcyjnych, wyrobach przemysłowych i związanych z tym procesach kontroli technicznej, o tyle dzisiaj można zaobserwować pewien przełom w kwalitologii. Jego konsekwencją jest rozszerzenie obiektu badań na nowe produkty, procesy i systemy z uwzględnieniem powiększającego się spektrum aspektów badawczych. W ramach tak sformułowanego obiektu badań można wyróżnić następujące problemy i kierunki rozwoju kwalitologii [Hamrol i Mantura 2006, s. 17–18]:

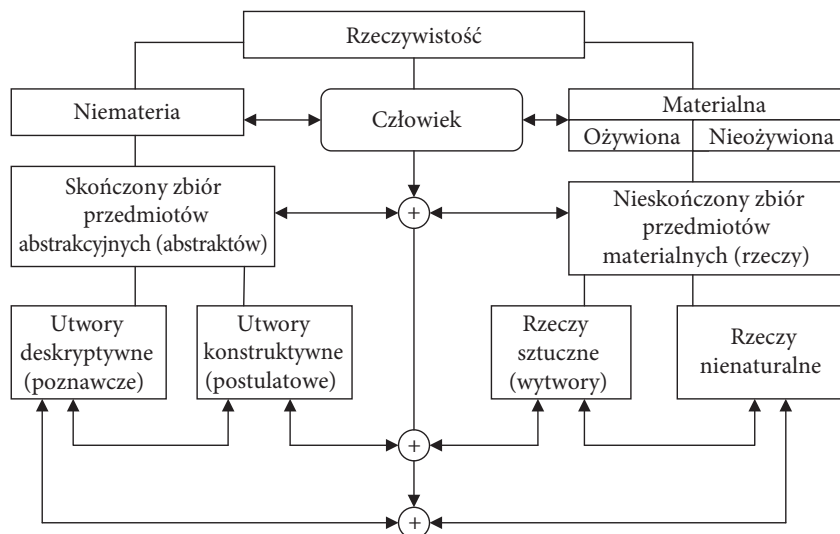
- określanie, pomiar, optymalizacja i wartościowanie jakości. Ten kierunek badań wynika z dążenia do spełnienia praktycznego postulatu jednoznaczności, dokładności i precyzji w kształtowaniu jakości. Uwagę badaczy skupia problem syntetycznych wskaźników w procesach wartościowania i optymalizacji jakości produktów. Podejmowane są próby identyfikacji i uniwersalnego porządkowania cech;
- organizacja służby sterowania (kontroli, zapewnienia, zarządzania) jakością w przedsiębiorstwach, ujmowana w aspektach: strukturalnym, funkcjonalnym, zasobowym i informacyjnym;
- metodyka podejmowania decyzji jakościowych. Są one ujmowane w procesach zarządzania i dotyczą najczęściej jakości produktów, technologii, procesu świadczenia usług oraz struktury asortymentowej. W podejmowaniu tych decyzji wykorzystuje się wyniki wartościowania jakości oraz osiągnięcia wielu dyscyplin pomocniczych i teorii naukowych, takich jak: rachunek efektywności ekono-

- micznej, marketing, programowanie matematyczne, teoria podejmowania decyzji;
- ekonomiczne i psychologiczne metody stymulacji jednostek organizacyjnych oraz pracowników, zmierzające do ukształtowania pro jakościowego systemu motywacji. W tej grupie metod można wyróżnić tzw. systemy pracy bezusterkowej (np. *Zero Defects*), ciągłego doskonalenia jakości (np. koła jakości), systemy wynagrodzeń, rozrachunku i ustalania cen oraz niektóre rozwiązania regulacyjne dotyczące ochrony konsumenta;
 - adaptacja i zastosowanie metod statystyki matematycznej w prognozowaniu, projektowaniu oraz kontroli jakości wyrobów, środków produkcji i procesów technologicznych;
 - techniki stosowane w kształtowaniu i diagnozowaniu jakości obiektów i procesów. Wśród nich można wymienić techniki: dokonywania pomiarów (techniki metrologiczne), badania niezawodności, przetwarzania informacji i łączności, ewidencji zdarzeń (np. kosztów jakości) i diagnostyki technicznej;
 - metody kwalifikacji, atestacji, certyfikacji i normalizacji jakości. Ten kierunek badań wiąże się z racjonalizacją działalności oraz pro jakościową stymulacją organizacji gospodarczych. Stosowanie powyższych metod przebiega najczęściej w układzie uregulowań systemowych i wiąże się m.in. z usprawnieniem kontaktów handlowych, oznaczaniem wyrobów znakami jakości i znakami kontrolnymi, przyznawaniem certyfikatów oraz nagród jakości.

Należy podkreślić, że kwestia jakości nabiera coraz większego znaczenia. Tym samym metodyka i instrumentarium kwalitologii znajdują się w ciągłym rozwoju.

Zdaniem A. Hamrola i W. Mantury uniwersalizm zakresu przedmiotowego oraz względów i celów badawczych kwalitologii sprawia, że szczególnie rozwój ogólnej teorii jakości może doprowadzić do przyjęcia metodologii podejścia jakościowego jako nowego paradygmatu w badaniach naukowych i działalności praktycznej [Hamrol i Mantura 2006, s. 23].

Powyższe rozważania pokazują, że nie ma jeszcze jednoznacznie określonego zakresu kwalitologii. Wiedza o jakości obejmuje bowiem nie tylko zagadnienia teoretyczne, ale także – a może przede wszystkim – wiedzę i umiejętności praktyczne (rysunek 1.3).

Rysunek 1.3. Przedmiotowy zakres kwalitologii

Źródło: Hamrol i Mantura 2006, s. 22.

Z tego względu zasadny jest podział na kwalitologię podstawową (teoria jakości) i kwalitologię stosowaną (inżynieria jakości) [Prussak 2006, s. 12]. Kategorię i cechy jakości można odnieść do wszystkich składników rzeczywistości. Zakres przedmiotowy kwalitologii powinien obejmować nie tylko wyroby i działalność wytwórczą, ale także całą rzeczywistość z uwzględnieniem pozycji człowieka.

2.2. Wielowymiarowy charakter jakości

Pojęcie jakości jest różnie definiowane w zależności od perspektywy, z jakiej dokonywana jest analiza. Przyjmując potoczne rozumienie jakości i odwołując się do powszechności zjawiska, można odnieść wrażenie, że zadanie to powinno być stosunkowo łatwe. Dotychczasowe próby określenia jakości, podejmowane przez licznych autorów, ukazują niezwykle złożoność tego zagadnienia. Problem ze zdefiniowaniem tego słowa wynika bowiem z wielu odcieni znaczeniowych, jakie uzyskuje ono w różnych płaszczyznach interpretacyjnych.

Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu można spotkać poglądy uznające jakość za pojęcie pierwotne, niedefiniowalne, ponieważ „jego sens jest intuicyjnie zrozumiały i za każdym razem wynika z kontekstu, a stworzenie uniwersalnej definicji mija się z celem” [Kindlarski 1988, s. 19]. A. Kiliński, podsumowując rozważania na temat jakości, stwierdził, iż „musimy chyba zgodzić się z tym, że jakość to pojęcie pierwotne, którego nie definiuje się, a którego treść wynika z kontekstu, w którym używa się

go” [Długosz 2000, s. 55]. Należałoby jednak podjąć próbę ujednolicenia stosowanej terminologii kluczowych pojęć, które są powszechnie używane i nikt na co dzień nie zastanawia się nad ich znaczeniem.

Wypada dodać, że jakość ma charakter interdyscyplinarny i dlatego definicje pojęć formułowane przez specjalistów, którzy reprezentują poszczególne dziedziny wiedzy, są niedoskonałe. Opisują one jedynie pewien fragment rzeczywistości. Biorąc pod uwagę różne grupy interpretacyjne, wyodrębnione według dziedzin wiedzy, o jakości można mówić w ujęciu: filozoficznym, technicznym, socjologicznym, humanistycznym, prawnym i ekonomicznym [Olechnik i Wieczorek 1982, s. 122; Haffer 2003, s. 58].

W dość osobliwy sposób do pojęcia jakości podchodzi filozofia. Oprócz poglądów wyrażanych przez Platona i Arystotelesa można spotkać w tej dziedzinie nauki wiele innych opinii, które przyczyniły się do rozwoju percepcji jakości⁴. Ich analiza pozwala wyłonić trzy zasadnicze nurty tych rozważań [Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 2004, s. 14]:

- realizm naiwny, który przyjmuje, że treść wrażeń zmysłowych jest identyczna z cechami postrzeganych przedmiotów;
- idealizm subiektywny oparty na założeniu, że wrażenia zmysłowe są jedyną rzeczywistością;
- realizm krytyczny uwzględniający subiektywny aspekt poznania zmysłowego, czego wyrazem jest wyodrębnienie tzw. jakości pierwotnych (np. czasu, miejsca, masy, kształtu) i tzw. jakości wtórnych, charakteryzujących się subiektywizmem (np. barwa, smak, zapach).

Przez wiele lat w literaturze przedmiotu dominowało ujęcie techniczne jakości. Problematykę związaną z jakością sprowadzano do działań mających na celu zapewnienie doskonałości wyrobu, która uzależniona była od zagwarantowania odpowiednich parametrów procesu technologicznego, a także właściwości fizycznych oraz chemicznych wykorzystywanych surowców i półfabrykatów. Zdaniem A. Iwasiewicza techniczna jakość dowolnego produktu lub usługi tworzona jest w dwóch rozłącznych etapach, tj. podczas projektowania wyrobu oraz w procesie produkcji lub świadczenia usługi [Iwasiewicz 1999, s. 23]. W konsekwencji techniczna jakość produktu ma dwie składowe [Iwasiewicz 1999, s. 23–24]:

- jakość typu, jakość projektu (*quality of design*) stanowiącą relację między zbiorem właściwości użytkowych i technicznych, który został przewidziany w projekcie produktu albo zrealizowany w prototypie, a agregatem potrzeb, które projektowany produkt ma zaspokoić;
- jakość wykonania (*quality of manufacture*) oznaczająca stopień zgodności wyrobu z wymaganiami projektu. Jakość wykonania dotyczy zarówno produktu, jak i procesu, w którym ten produkt jest wytwarzany.

⁴ Wśród filozofów XX wieku należy wskazać na dorobek R. Carnapa (**jakość zmysłowa**), H. Pulmana (**właściwość naturalna**) i C.I. Lewisa (**właściwość subiektywna**), por. Bugdol [2003, s. 12].

Podsumowując analizę jakości w ujęciu technicznym, należy stwierdzić, że podejście to polega na dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu użytkowego, bez analizowania niezbędnych nakładów. Ekspozowany jest w ten sposób wymiar osiąganych celów przy jednoczesnym marginalizowaniu kosztów produkcji.

Ujęcie jakości w aspekcie socjologicznym jest konsekwencją uwzględnienia stosunku klientów do określonych cech oferty. Wymiar humanistyczny dotyczy natomiast kształtowania warunków życia i pracy, sprzyjających wzrostowi poziomu kultury społeczeństwa. Uwzględnienie wymiaru prawnego wynika z konieczności uznania aktów prawnych, które regulują sprzedaż towarów i zasady świadczenia usług. Zbliżone ujęcie zaproponował J. Długosz, który wskazał na następujące punkty odniesienia jakości: językowo-encyklopedyczny, filozoficzny, techniczny i ekonomiczny [Długosz 2000, s. 47].

Podziały te nie są ściśle i poszczególne perspektywy w pewnej mierze nakładają się na siebie. Problemy interpretacyjne nie zwalniają jednak z obowiązku poddania kategorii jakości naukowym procedurom weryfikacyjnym czy też falsyfikacyjnym.

Badając problem wielowymiarowości, zdaniem D.A. Garvina należy uwzględnić fakt, że wraz z przechodzeniem wyrobu z fazy przedprodukcyjnej (obejmującej badania rynku oraz projektowanie) do fazy produkcyjnej (obejmującej procesy technologiczne) i dalej do fazy dystrybucji, zawierającej elementy nadzoru nad dostawcami, zmienia się podejście do jakości. W poszczególnych etapach można bowiem wyodrębnić orientację na produkt, na wytwarzanie i na użytkownika. Z tego względu D.A. Garvin wskazał, że pojęcie jakości można rozpatrywać w różnych aspektach [Karaszewski 2006, s. 16–18].

W perspektywie transcendentальной jakość bezwzględna określana jest jako kategoria bytu abstrakcyjnego, moralnego oraz religijnego. Jakość w tym ujęciu jest definiowana intuicyjnie jako pewien stan doskonałości, pozwalający odróżnić doskonałą jakość od tej przeciętnej. Na gruncie perspektywy transcendentальной opracowane zostały liczne koncepcje o kluczowym znaczeniu dla rozwoju koncepcji zarządzania jakością. Do owych pomysłów zaliczyć można m.in. „czternaście kroków” W.E. Deminga, podejście W. Shewharta, w którym jakość urasta do rangi „dobra”, czy rozważania G. Taguchiego nad jakością w kontekście strat społecznych⁵. W perspektywie transcendentальной jakość

⁵ Dotyczy to pojęcia **jakości idealnej**, która stanowi punkt odniesienia dla oceny jakości zarówno produktu, jak i usługi. **Jakość idealna** zdaniem G. Taguchiego występuje wówczas, gdy produkt spełnia wyznaczone mu funkcje przez zaplanowany okres w ustalonych warunkach działania, nie wywołując skutków ubocznych. W odniesieniu do usług **jakość idealna** stanowi funkcję percepcji i satysfakcji klienta. **Jakość idealna** jest zatem pewną wartością docelową, a odchylenia od niej powodują straty dla społeczeństwa. Straty spowodowane szkodliwymi efektami ubocznymi w ekonomii określa się mianem zewnętrznej dysekononii produkcji oraz dysekononii konsumpcji. Dysekonomia produkcji występuje w sytuacji, gdy aktywność rynkowa producenta generuje niemożliwe do zrekompensowania straty innych elementów otoczenia. Dysekonomia konsumpcji natomiast występuje wtedy, gdy korzystanie z produktu lub oferty

jest synonimem wrodzonej doskonałości. Ludzie uczą się rozpoznawać jakość poprzez doświadczenie zdobyte w wyniku uczestnictwa w różnego rodzaju przedstawieniach, ekspozycjach (w odniesieniu do sztuki) [Otto 2001, s. 134], a także przez zasady wpajane z pokolenia na pokolenie. T. Peters, charakteryzując „niemieckie” podejście do jakości, podkreśla, że stanowi ona jedną z podstawowych wartości, przez pryzmat których dokonuje się oceny osób i społeczeństw [Karaszewski 2006, s. 16–18].

Z kolei perspektywa produktowa zakłada ocenę jakości w odniesieniu do charakterystyki produktu albo atrybutów rzeczy. Różna ocena jakości wynika z obecności lub braku mierzalnych cech i właściwości posiadanych przez produkty. Podejście to nosi zatem znamiona obiektywności.

Analiza jakości w perspektywie procesu wytwórczego wskazuje na konieczność zagwarantowania, aby proces technologiczny był zgodny z wyspecyfikowanymi wymaganiami. Zaprezentowane wyżej podejście eksponuje znaczenie standaryzacji, która ma zagwarantować zgodność wyrobu z przyjętym wzorcem. Według tej orientacji jakość powstaje podczas wytwarzania i jest utożsamiana ze stopniem spełnienia wymagań, które określono w trakcie projektowania. Rozpatrując ewolucję systemów zapewnienia jakości zgodnych z normami ISO serii 9000, można zaobserwować, że proces normalizacji systemów zapewnienia jakości ma na uwadze uwzględnienie także potrzeb klienta. Zgodnie z normą ISO 8402:1994 (pkt 2.1) jakość to ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych. Norma znowelizowana w 2000 r. (ISO 9000:2000, pkt 3.1.1) definiuje jakość jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania [Polski Komitet Normalizacyjny 2001]. Należy przy tym podkreślić, że dotyczy to zarówno wymagań wyspecyfikowanych, jak i niewyspecyfikowanych, a więc wypowiedzianych i niewypowiedzianych przez klienta. Oznacza to, że organizacje wdrażające systemy zgodne z założeniami normy ISO 9001:2000/2008 muszą zagwarantować zgodność nie tylko z wytycznymi technicznymi, ale także z preferencjami nabywców.

Jakość w perspektywie użytkownika zakłada, że jej ostatecznym weryfikatorem jest klient. Jest ona zatem uzależniona od subiektywnej oceny nabywcy, który weryfikuje przydatność użytkową wyrobu. Na konieczność uwzględnienia perspektywy klienta i jego potrzeb zwracał uwagę J. Oakland [Oakland 1992, s. 4–6]. Podstawą konceptualizacji jakości według W.E. Deminga – jak podkreśla R. Karaszewski – jest także koncentracja na kliencie. Produktu nie można uznać za charakteryzujący się wysoką jakość-

usługowej powoduje, że inne jednostki, niekoniecznie zaangażowane w proces konsumpcji, ponoszą z tego tytułu określone straty. Por. Kamieński [1980, s. 138–192]. Zgodnie z założeniami G. Taguchiego papieros należy uznać za produkt niskiej jakości, nawet jeśli będzie to produkt renomowanego koncernu tytoniowego. Wynika to z faktu, że palacz palący papierosa negatywnie oddziałuje na inne osoby. Bierni palacze nie tylko mogą odczuwać pewien dyskomfort wynikający z obecności osoby palącej, ale także, jeśli z tego powodu zachorują, mogą powodować wzrost kosztów związanych m.in. z udzielanymi im świadczeniami medycznymi. Por. Karaszewski [2003, s. 41–42].

cią, jeśli nie spełnia zarówno jawnych, jak i ukrytych potrzeb klientów [Karaszewski 2006, s. 17]. W tym podejściu jakość jest zatem utożsamiana ze stopniem spełnienia szeroko rozumianych wymagań nabywców.

Konieczność uwzględnienia przy dokonywaniu oceny jakościowej kosztów produkcji i świadczenia usługi zakłada perspektywa wartości. Za wyrób wysokiej jakości zostanie uznany ten, który charakteryzuje się wysoką zgodnością z przyjętymi wymaganiami i niskimi kosztami wytworzenia. Podejście to z jednej strony eksponuje korzyści producenta, który będzie realizował zysk, a z drugiej ma zagwarantować klientowi wysokiej poziom jakości za korzystną cenę. Wyrób można uznać za wysokiej jakości jedynie wówczas, gdy przedstawia on dla klienta wartość, za którą jest on skłonny zapłacić.

Podejście do jakości w organizacjach ulega ewolucji. O ile początkowo koncentrowano się na procesie technologicznym i eliminacji usterek, o tyle w przyszłości celem będzie tworzenie oferty gwarantującej możliwie najwyższą wartość dla klientów.

Tabela 1.1. Zmiana podejścia do jakości w organizacjach

Istota	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3
	Zgodność jakości ze specyfikacją wymagań	Satysfakcja klienta	Wartość dla klienta
Nacisk na	– dostosowanie się do specyfikacji, – bezusterkowe wytwarzanie od pierwszego podejścia, – redukcję wad i poprawek	– bliskość kontaktu z klientem, – rozumienie wymagań klienta, – orientacja na klienta	– stosowanie narzędzi pomiaru i wskaźników wartości dla klienta, – monitorowanie konkurencji, – orientacja na oczekiwania rynku

Źródło: Brilman 2002, s. 96.

Bazując na powyższych ujęciach jakości, D. Garvin wyróżnił osiem płaszczyzn owego pojęcia [Karaszewski 2005, s. 20–21]:

- wynik działania – ma to związek z trwałością i wydajnością, z jaką dany produkt jest eksploatowany. Można przyjąć, że jeśli produkt przez długi okres zachowuje swoje właściwości i gwarantuje dużą satysfakcję w trakcie eksploatacji, należy uznać go za wysokiej jakości;
- dodatkowe opcje – rozumiane jako dodatkowe atrybuty wykraczające poza podstawową specyfikację produktu;
- niezawodność – zazwyczaj definiowana jako funkcjonowanie produktu co najmniej przez ustalony okres (np. czas gwarancji). Wyrób uznawany jest za niezawodny, jeśli możliwość wystąpienia usterki w określonym przedziale czasu jest znikoma;
- zgodność ze specyfikacją – z momentem zakończenia projektowania wyrobu ustalane są jego charakterystyczne cechy. Istotne jest, aby zagwarantować, że parametry każdego wyrobu będą odpowiadały wcześniejszym założeniom;

- wytrzymałość – jest to stopień, w jakim produkt toleruje wszelkie szkodliwe oddziaływania czynników zewnętrznych bez uszczerbku zarówno dla jego cech funkcjonalnych, jak i niefunkcjonalnych;
- możliwości naprawcze – wymiar ten dotyczy możliwości i ekonomicznego uzasadnienia dokonania ewentualnych napraw. Fakt wystąpienia usterki nie musi bowiem dyskwalifikować wyrobu. Ważne są czas i skuteczność dokonania ewentualnych napraw;
- estetyka – dotyczy subiektywnego wymiaru oceny jakości przez pryzmat takich elementów, jak: kolor, smak, zapach itp. W zakresie estetyki miarą jakości jest stopień, w jakim atrybuty wyrobu spełniają oczekiwania klienta;
- postrzeganie jakości – aspekt ten także dotyczy subiektywnej oceny, jakiej dokonują klienci, korzystając z oferty. Nabywcy często pozostają pod wpływem pewnych stereotypów na temat jakości produktów. Wiążą to np. z krajem wytworzenia, kwalifikacjami kadry, uwarunkowaniami historycznymi czy nawet obiegowymi opiniami na temat danej oferty, często stanowiącej efekt prowadzonych kampanii promocyjnych.

Nigdy dotąd nie zajmowano się jakością na taką skalę jak obecnie, gdy niemal każda dziedzina wiedzy wydaje się dotyczyć wskazanego problemu. Jednak pomimo sformułowania wielu określeń jakości – z uwagi na wielowymiarowość pojęcia – nie wszystkie terminy spełniają postulat właściwie skonstruowanej definicji. Stała ewolucja owej terminologii świadczy o żywym zainteresowaniu tą kwestią, a im bliższa będzie współpraca między badaczami oraz praktykami w zakresie tworzenia ogólnej i szczegółowej definicji jakości, tym bardziej będzie ona zadowalająca dla obu stron.

3. Istota koncepcji TQM (*total quality management*)

Wraz ze społecznym podziałem pracy i towarzyszącym mu rozwojem wymiany towarowej jakość nabierała szczególnego znaczenia. Gwarantowanie wysokiej jakości zarówno towarów, jak i usług uznawane jest za priorytetowe zadanie każdej organizacji.

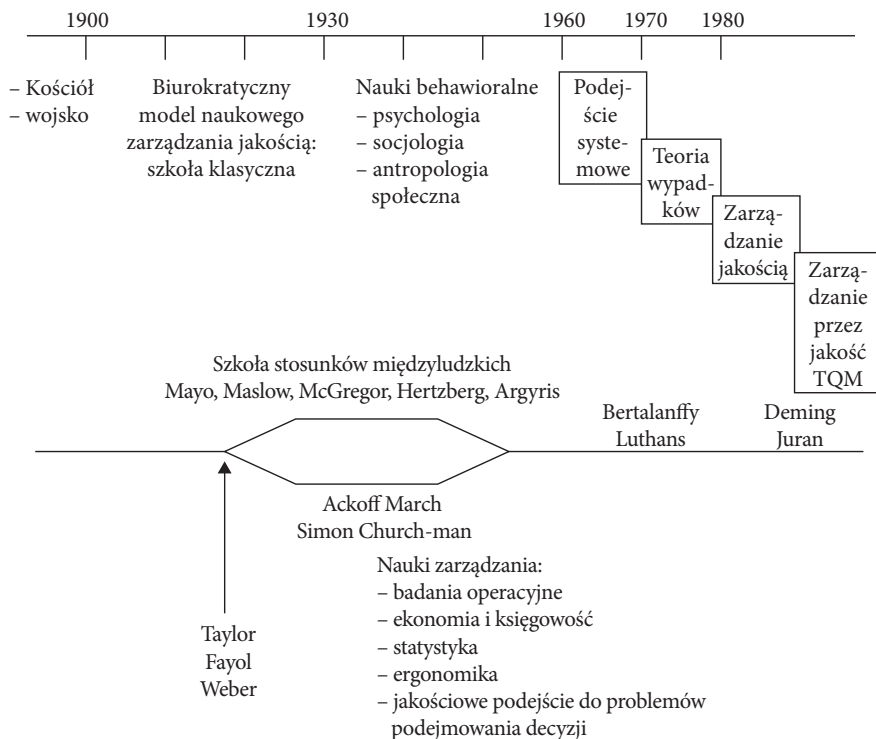
W rozważaniach na temat rozwoju zarządzania jakością istotną kwestią jest poznanie różnorodnych podejść do ewolucji tego zagadnienia. Pewnego usystematyzowania w tym zakresie dokonali A. Hamrol i W. Mantura, którzy zaproponowali trzy perspektywy opisu [Hamrol i Mantura, 2006, s. 91]:

- ewolucyjną, ukazującą etapy rozwoju koncepcji zarządzania jakością;
- autorską, prezentującą osiągnięcia uznanych twórców zarządzania jakością;
- regionalną, wskazującą na zróżnicowane podejście do tej problematyki w zależności od uwarunkowań lokalnych państwa czy danej wspólnoty państw.

Analizując genezę zarządzania jakością, należy wskazać, że korzenie tej koncepcji sięgają początków teorii zarządzania, której podstawy stworzyli F.W. Taylor, H. Fayol,

M. Weber – twórcy klasycznej szkoły zarządzania⁶. F.W. Taylor opracował zbiór zasad znany pod nazwą naukowej organizacji pracy. Jej celem było ustalenie najlepszych metod wykonywania dowolnego zadania oraz szkolenia i motywowania robotników.

Rysunek 1.4. Zarządzanie przez jakość (TQM) a rozwój myślenia o organizacji i zarządzaniu



Źródło: Pike i Barnes 1996, s. 39.

Z kolei niewątpliwą zasługą H. Fayola było usystematyzowanie zachowania kierowników, ponieważ określało ono zasady i umiejętności leżące u podstaw skutecznego zarządzania. Interesującą koncepcję zarządzania jakością przedstawił wybitny niemiecki socjolog M. Weber. Eksponował on teorię biurokratycznego zarządzania opartą na założeniu, że każda organizacja zmierzająca do ustalonych celów, składająca się z tysięcy jednostek, wymaga ściśle kontrolowanej regulacji swojej działalności. Za idealną strukturę Weber uważał biurokrację (organizację o usankcjonowanej formalnej strukturze hierarchicznej), której działania i cele są racjonalnie obmyślane i w której wyraźnie określono podział pracy [Zieleniewski 1981, s. 54–57; Stoner, Freeman i Gilbert Jr. 2001, s. 48–53].

⁶ W opracowanie teorii, której celem było zwiększenie wydajności pracy, oprócz F.W. Taylora swój wkład wnieśli Henry L. Gantt oraz Frank i Lilian Gilbertowie.