

Tadeusz Wawak  
Uniwersytet Jagielloński



# JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA

**Konferencja Wydziału Zarządzania  
w Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego  
„Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce”**

**Warszawa  
20 listopada 2008 r.**

Zdaniem W. Kowalczewskiego „filozofię zarządzania można określić jako refleksje nad ogólnym sensem, istotą i rozwojem nauki i zarządzania [...]. Poszczególne nauki wyodrębniły się z filozofii i mają podstawy filozoficzne. Także najważniejsza dyscyplina nauki, jaką jest nauka o zarządzaniu, posiada swoje podstawy filozoficzne”.



„TQM – Total Quality Management polega na ustawicznym doskonaleniu przedsiębiorstwa we wszystkich dziedzinach i efektach działalności. Jest to nowa filozofia zarządzania obejmująca poza doskonaleniem produktów i usług, również jakość wykonywanej pracy, co wiąże się z podnoszeniem kwalifikacji pracowników a także doskonaleniem urządzeń produkcyjnych, eksploatacyjnych oraz informacyjno-decyzyjnych”.



**Jakość pracy** wymaga doskonalenia, zarówno u zarządzających (przełożonych), jak i zarządzanych (podwładnych). Dlatego też musimy wyróżniać:

- jakość pracy zarządzających, czyli jakość zarządzania,
- jakość pracy zarządzanych, czyli jakość wykonania.

**Jakość zarządzania**, jako stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości zarządzania i wszystkich jego funkcji, spełnia potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstwa, jego klientów i innych stron zainteresowanych.



Definicja jakości zarządzania posiada dwie nierozłączne strony:

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania inherentnymi właściwościami działań dotyczących kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania;
- wartościującą postrzegającą jakość zarządzania jako stopień w jakim dzięki niej spełnione są wymagania: klientów, pracowników i właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych interesariuszy.



Wzrost **jakości zarządzania** to osiąganie ciągłej poprawy w zakresie: planowania, sterowania, zapewnienia wymaganej jakości oraz wypełniania przez kierowników wszystkich szczebli przedsiębiorstwa.

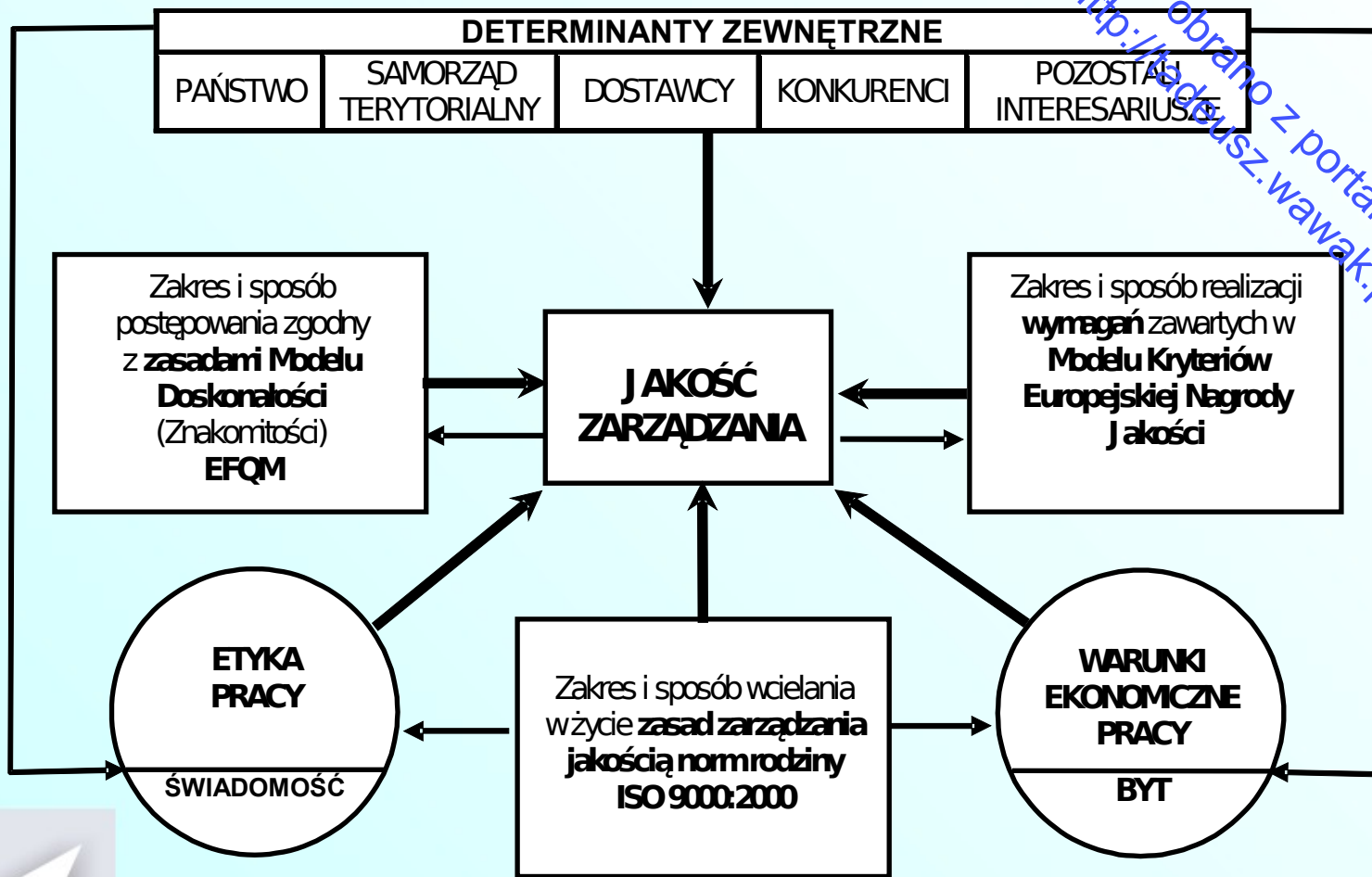
**Doskonalenie jakości zarządzania** przedsiębiorstwem polega na:

- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego,
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje przedsiębiorstwo.



**Doskonalenie jakości zarządzania** sprowadza się więc do doskonalenia działań dotyczących kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania na wszystkich szczeblach, w każdej komórce organizacyjnej, ukierunkowanych na zwiększenie swych zdolności zarządczych i spełnienia wymagań dotyczących **jakości zarządzania**.





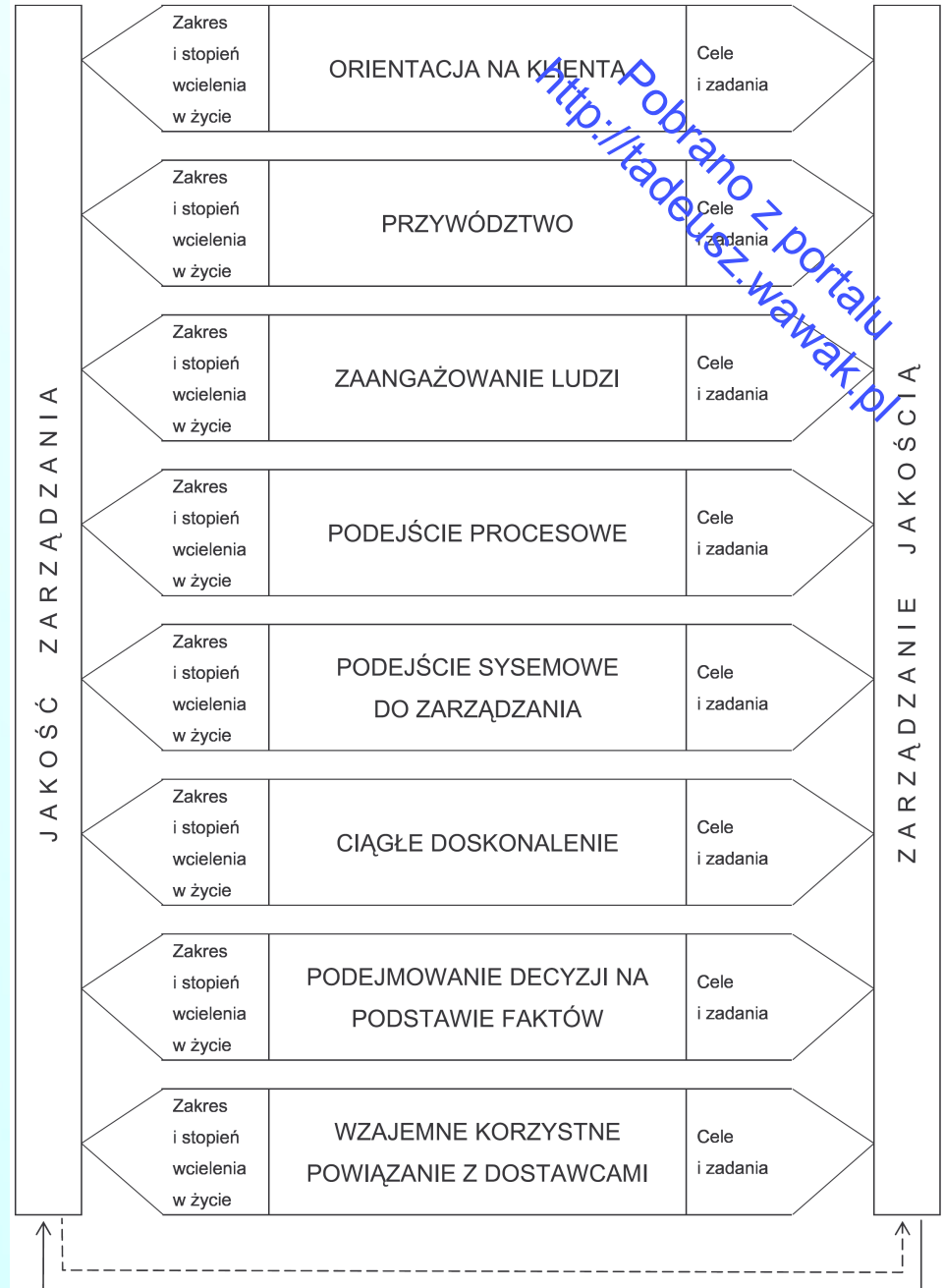
Determinanty jakości zarządzania



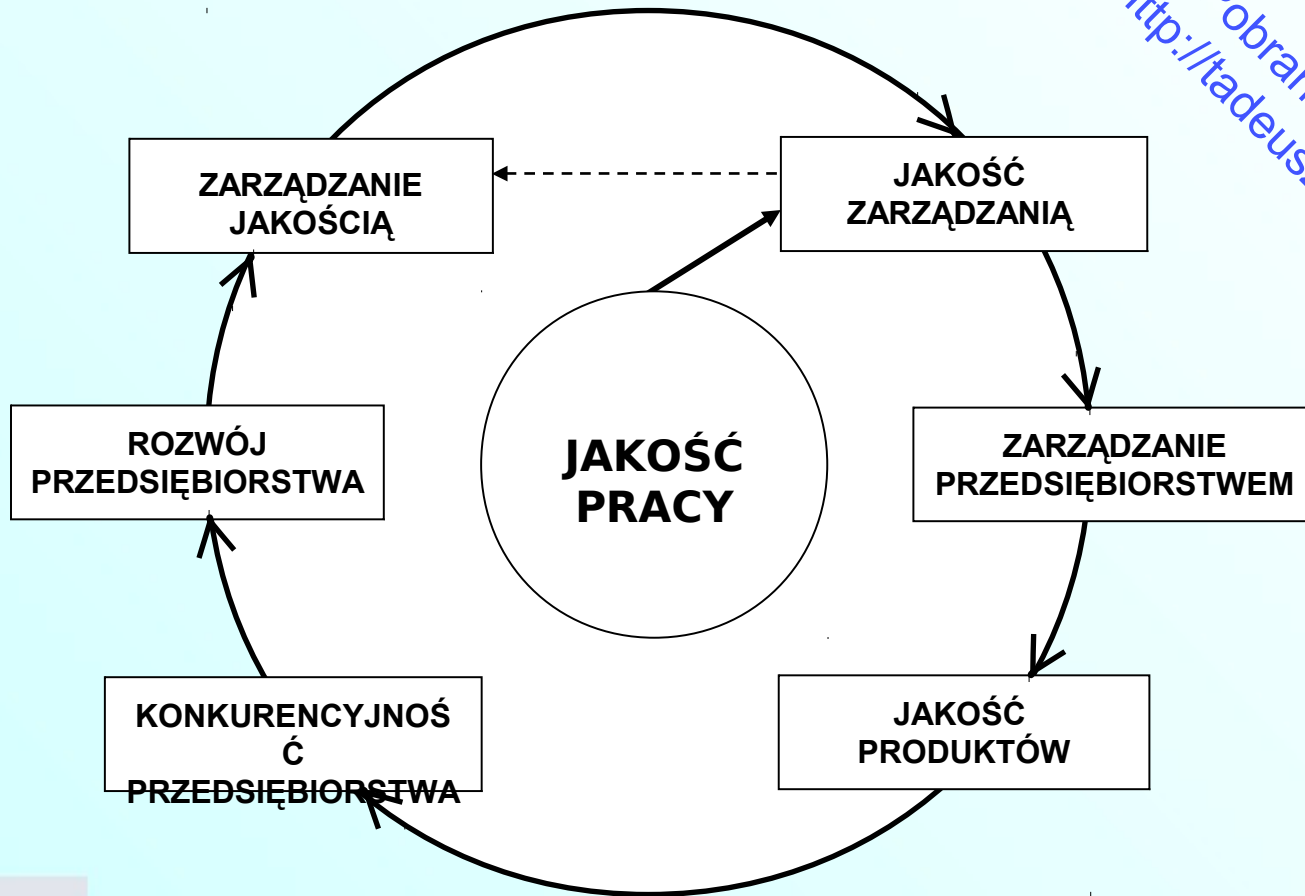
Pobrano z portalu <http://magnusz.wawak.pl>



# Zasady zarządzania jakością w normach PN-EN ISO 9000 z 2001 r.

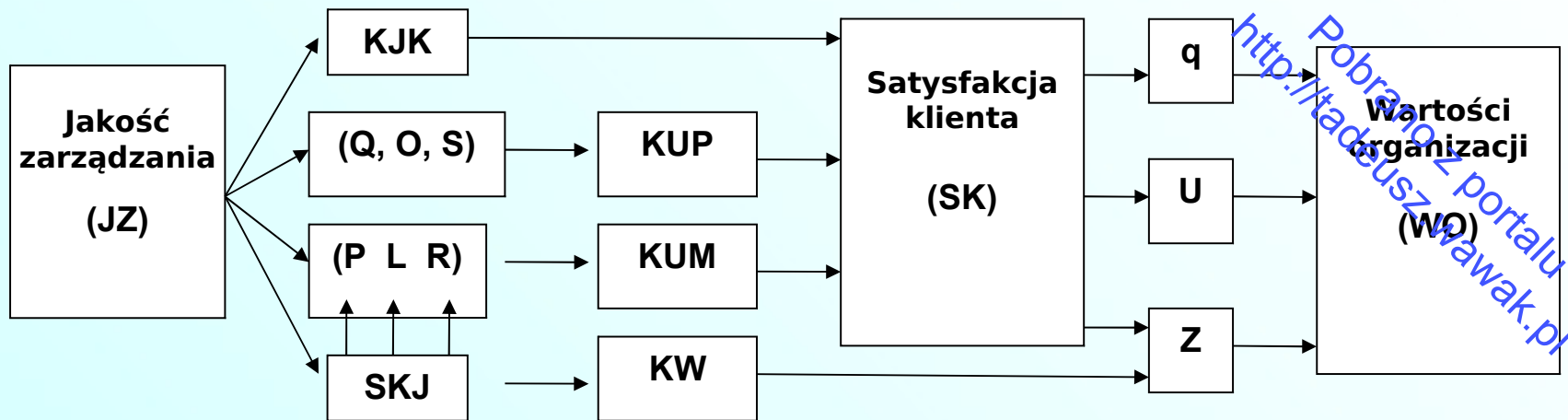


Pobrano z portalu  
<http://tadeusz.wawak.pl>



**Koło zamachowe rozwoju przedsiębiorstwa**





## Efekty ekonomiczne jakości zarządzania

KUP – krańcowa użyteczność produktu

KUM – krańcowa użyteczność pieniędzy odpowiadających wielkości tzw. łącznych kosztów użytkowania produktu w ciągu całego cyklu życia produktu (realny wydatek całkowity)

Q – poziom jakości produktów

O – potrzeby i oczekiwania odbiorcy

S – poziom jakości produktów konkurencyjnych i substytucyjnych

R – stopień ryzyka nabycia, konsumpcji i likwidacji produktu (np. dla zdrowia i środowiska)

P – cena produktu

L – koszty logistyczne obejmujące koszty: transportu, montażu, eksploatacji i likwidacji

F – możliwości finansowe klientów

A – alternatywy wykorzystania posiadanego pieniądza

M – ilość pieniędzy niezbędnych do zakupu produktu (cena) i pokrycia jego kosztów logistycznych użytkowania

KW – koszt wytwarzanego produktu

KJK – koszt jakości ponoszony przez konsumenta

SKJ – społeczne koszty jakości ponoszone przez producenta, handel i konsumenta

q – ilość sprzedanego produktu

U – utarg (dochód) ze sprzedaży

Z – zysk organizacyjny

Amerykańskie Stowarzyszenie na rzecz Jakości (ASQ) wyznaczyło siedem głównych czynników kształtujących jakość w przyszłości:

- jakość musi przynieść zyski,
- system zarządzania wchłonie zarządzanie jakością,
- jakość jest zadaniem każdego,
- zarządzanie jakością musi być oparte na ekonomicznych realiach,
- wymagania dotyczące jakości wzrastają wraz z postępującą globalizacją rynku,
- powszechnie spadające zaufanie do organizacji i produktów w wyniku wzrostu świadomości konsumentów,
- rosnące oczekiwania klientów.

Z powyższych determinant kształtowania jakości wynika jednoznacznie, że:

- poziom jakości produktów będzie czołowym czynnikiem determinującym pozycje producenta na rynku krajowym, europejskim i światowym,
- jakość zarządzania jest i będzie najważniejszym elementem kreującym konkurencyjność organizacji na rynku,
- TQM ewoluuje, zachodzące zmiany będą zawierać różnice między narodowymi podejściami do jakości, i to nie tylko w międzynarodowych korporacjach,

Pobrano z portalu  
<http://cadeusz.wawak.pl>



- w sposób radykalny zwiększy się poziom jakości zarządzania przejawiający się we wzroście pracy zarządzających (menedżerów) oraz wzroście jakości usług organizacji zajmujących się zarządzaniem (np. miastami),
- w centrum uwagi nadal znajdować się będzie klient zewnętrzny, ale u podstaw osiągania pożądaných wyników jest i będzie właściwie motywowany pracownik. Obaj decydują o udziale produktów organizacji na rynku i opłacalności realizowanych przez nią inwestycji,
- ciągle doskonalenie jakości zarządzania to zadanie dla każdego zarządzającego (przełożonego) i organizacji. Proces ten każdy menedżer powinien odnieść do siebie i doskonalic jakość zarządzania samym sobą.

Konkludując można stwierdzić jednoznacznie, że dziś i w przyszłości jakość zarządzania jest podstawowym czynnikiem determinującym sukces organizacji i zatrudnionych w niej menedżerów.

Dziękuję za uwagę

