

Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński

## TQM I JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ W OKRESIE REFORM

### 1. Pojęcie TQM

Pojęcie „Total Quality Management” najczęściej tłumaczy się z angielskiego na język polski jako „Kompleksowe zarządzanie przez jakość”. W literaturze polskiej i zagranicznej coraz częściej przyjmuje się angielską wersję językową tego pojęcia lub jej skrót - TQM<sup>1</sup>. Kompleksowe zarządzanie jakością jest filozoficzną koncepcją zarządzania, która przyporządkowuje podjęcie decyzji ciągłemu wzrostowi jakości pracy i produktu. Pojęcie TQM nie jest opisanym, zadekretowanym systemem zarządzania. **Total Quality Management nie jest jakąś inną, specjalną, dodatkową działalnością, to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i tą drogą osiągania ciągłej poprawy jakości wyrobów i świadczonych usług.** TQM dąży do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość jest przeciwieństwem i zaprzeczeniem totalnego zarządzania przez ilość – filozofii zarządzania, która podporządkowuje podejmowanie decyzji ciągłemu wzrostowi ilości pracy i produktu (świadczonych usług badawczych i dydaktycznych). Szkoły wyższe mają do wyboru – kierować się w swych decyzjach ilością czy jakością?

W minionej epoce okresu PRL decyzje były podejmowane głównie z myślą o wzroście ilości usług badawczych i dydaktycznych, a problem jakości był przesunięty na dalszy plan i często podporządkowany ilości. Od tego czasu niewiele zmieniło się na lepsze, dlatego też tak ważna jest projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym.

Wśród różnych definicji na czoło wybija się określenie pojęcia Total Quality Management w normie ISO 8402:1987 skodyfikowanej w Polsce jako PN-ISO 8402:1996: „**Kompleksowe zarządzanie przez jakość to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa**”<sup>2</sup>. Przez „sposób zarządzania” należy tu rozumieć współczesną koncepcję filozoficznego postrzegania roli zarządzania w tworzeniu produktów zaspokajających oczekiwania klientów. Wywodzi się ona z pogłębionej analizy roli gospodarowania i pracy w rozwoju ludzkości. Celem gospodarowania od wszech czasów jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, czyli właścicieli i pracowników oraz konsumentów i użytkowników w warunkach ograniczonego występowania dóbr (surowców). Realizacja wytwarzanych celów wymaga wyboru, czyli świadomego podejmowania decyzji, którym towarzyszy koszt alternatywny. Tworzenie dóbr wymaga organizacji pracy i zarządzania produkcją i świadczenia usług w taki sposób, aby użycie czynników produkcji zostało podporządkowane wytworzeniu wyrobów i świadczeniu usług optymalnie zaspokajających potrzeby odbiorców, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych (pracowników i patentów). Zarządzanie musi być podporządkowane jakości, która stała

1 Olejnik ., Wieczorek R., Kontrola i sterownie jakością, PWN Warszawa – Poznań 1982 oraz Kindlarski E., *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988.

2 *PN-ISO 8402:1996, Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia*. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1996.

się centralnym punktem współczesnego zarządzania organizacjami produkcyjnymi i usługowymi. TQM najczęściej mówiąc, polega na podporządkowaniu każdej decyzji osiągnięciu optymalnej jakości, czyli takiej na jaką oczekuje klient zewnętrzny szkoły wyższej.

Z analizy celów, wskazówek i zasad TQM wynika, że<sup>3</sup>:

- Osoby pełniące funkcje kierownicze w szkole wyższej powinny osobiście, stale i konsekwentnie oraz w sposób widoczny dążyć do długofalowych korzyści uczelni.
- Brak wytrwałości w działaniu paraliżuje i zagraża realizacji zasad nowoczesnego systemu zarządzania.
- Nacisk na szybki zysk niszczy wytrwałość w osiągnięciu celu.
- Od zarządzających wymaga się czegoś znacznie więcej niż rozliczanie zarządzanych z przydzielanych zadań ilościowych.
- Od naczelnego kierownictwa uczelni (rektor, kanclerz, członkowie senatu) żąda się ciągłych innowacji i udoskonażeń oraz postrzegania długoterminowych celów szkoły wyższej.
- Od zarządzających wymaga się umiejętności rozpoznawania rzeczywistych problemów i ich rozwiązywania.
- Kierownictwo nie powinno, kierując się zyskiem, optymalizować poziomu jakości, ale dążyć do stałej poprawy jakości, która prowadzi do wzrostu efektywności i poprawy pozycji uczelni.
- Kierownictwo uczelni powinno panować nad systemem jakości udoskonalając go z pomocą zatrudnionych.
- Włączenie naczelnego kierownictwa uczelni do realizacji programu promocji jakości jest podstawą sukcesu; sama akceptacja tu nie wystarcza.
- Wzrost poziomu jakości procesów zwiększa efektywność świadczonych usług.
- Pracownicy powinni brać udział w inspekcji zarówno procesów, jak ich efektów.
- System zapewniania jakości powinien ujmować wszystkie procesy fazy projektowania i świadczenia usług badawczych i dydaktycznych.
- Należy wdrażać idee pracy bezusterkowej i hasła „zrób to od razu jak trzeba” i tą drogą zmniejszać koszty nieodpowiedniej jakości.
- Zastępując działania korygujące i naprawcze ciągłym zapobieganiem i prewencją można doskonalić jakość procesów i produktów oraz obniżyć jednocześnie koszty jakości
- Właściwe wyszkolenie zatrudnionych i zgoda na ich partycypowanie w zarządzaniu uczelnią poprzez zarządzanie własną pracą, powoduje wzrost jakości produktów (pracy), pozwala na ograniczenie nieefektywnej pracy inspekcji i pociąga za sobą zmniejszenie kosztów wytworzenia.
- Należy pamiętać o tym, że 70%-85% przyczyn błędów (wad i niezgodności) jest skutkiem wad systemu zarządzania i nadzoru w organizacjach, a pozostałe 15%-30% skutków nieodpowiedniej jakości pracy obciąża bezpośrednio pracownika.
- Metody TQM muszą stosować wszyscy zatrudnieni w szkole wyższej, pracownicy poszczególnych komórek muszą traktować się nawzajem jak klientów wewnętrznych i dążyć do zaspokojenia ich potrzeb.
- Zarządzanie jakością wymaga natomiast:
  - udokumentowanego systemu jakości,
  - stosowania statystycznej kontroli procesów (SPC),

---

3 Ebenfelt M., Wååk O., *LCC Application in Sweden*. 30th Conference of the EOQC, Stockholm 1986; Kindlarski E., *Zarządzanie przez jakość. TQM w Polskich przedsiębiorstwach*. Materiały II Sympozjum Klubu PF ISO 9000, Szczyrk 1994.

- pracy zespołowej na rzecz poprawy jakości.

- Mierzenie i analiza kosztów jakości jest bardzo ważnym narzędziem zarządzania, a ich poziom jest miarą jakości świadczonych usług badawczych i dydaktycznych.

R. W. Griffin uważa, że TQM „to rzeczywisty i znaczący wysiłek organizacji na rzecz zmiany całego jej podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, tak aby uczynić jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach organizacji”<sup>4</sup>. Jego zdaniem, w skład tak rozumianego podejścia TQM, wchodzi:

- strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa, które jest punktem wyjścia TQM;
- zaangażowanie pracowników, bez których niemożliwa jest poprawa jakości pracy osób działających w zespołach;
- technologia, która w wielu przypadkach warunkuje poprawę jakości;
- materiały, których cechy kształtują jakość produktu finalnego;
- metody organizacji i produkcji, które stwarzają lepsze warunki poprawy jakości.

Dalej R. W. Griffin TQM definiuje jako: strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz zmiany całego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, która uczyniłaby jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach organizacji<sup>5</sup>.

Z powyższego wynika, że R. W. Griffin przez TQM rozumie wszystko, co wpływa i jest związane z jakością produktów. Taka wizja TQM znacznie odbiega swym zakresem od filozoficznego ujęcia tego pojęcia. Coraz częściej w literaturze zagranicznej i polskiej do TQM wlicza się wszystko, co wiąże się z uzyskiwaniem jakości. Taka poszerzona wersja definicji TQM nie wydaje się być złym rozwiązaniem. W ten sposób TQM staje się synonimem bardzo wysokiej jakości pracy żywej (kierownictwa i załogi) i uprzedmiotowionej (surowców, produktów).

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”<sup>6</sup>. Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem; pierwsze liczące się nurty myśli w ekonomii, jak fizjokratyzm, czy merkantylizm, wyrastały z konkretnych nurtów filozofii, podobnie ekonomia klasyczna i marksistowska. Zarządzanie w kolejnych okresach rozwoju gospodarki w Europie i świecie także wiąże się z konkretnymi poglądami filozoficznymi, w tym w zakresie zarządzania jakością – Total Quality Management.

TQM, jak pisze K. Lisiecka, jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. „U podłoża tej filozofii leży kultura organizacyjna, czyli system idei, norm i wartości podzielanych przez pracowników przedsiębiorstwa, ściśle powiązana z kulturą techniczną”<sup>7</sup>. Wdrażanie TQM w organizacjach sprowadza się do stosowania zasad pro jakościowych strategii i systemów, metod i technik zarządzania w celu ciągłego doskonalenia efektów pracy ludzkiej.

Zdaniem S. Tkaczyka: „Doskonalenie jakości funkcji zarządczych organizacji zarządzanej w oparciu o kryterium jakości winno być odzwierciedlone we wzroście efektywności jej zarządzania”<sup>8</sup>. Dlatego też w Europejskiej

---

4 Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

5 Tamże.

6 Kowalczewski W., *Przesłanki filozofii zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. nauk. Ireny K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 55.

7 Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 185.

8 Tkaczyk S., *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*,

Nagrodzie Jakości postęp we wdrażaniu TQM ocenia się przez prymat wykorzystania potencjału oraz poziomu efektów zarządzania uzyskanych przez: klientów, pracowników, otoczenie oraz organizacje – efekt końcowy dla właścicieli. „Jakość jest obecnie centralnym problemem zarządzania przedsiębiorstwem. Wysoka jakość staje się dzisiaj strategią konkurencji i podstawowym elementem promocji przedsiębiorstwa”<sup>9</sup>. Konieczność podporządkowania każdej podejmowanej decyzji w organizacji stała się niezmiernie ważnym paradygmatem zarządzania.

## 2. Charakterystyka TQM

Kluczem do sukcesu jest zazębianie się strategicznych, organizacyjnych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zabezpieczeniu jakości. Człowiek jest centralnym punktem. Duch pracy zespołowej jest tu wymogiem zapewnienie ciągłej poprawy jakości dziś i w przyszłości.

Do najważniejszych cech i zasad TQM zaliczyć należy następujące<sup>10</sup>:

- Stosując TQM pracownik nie wykonuje dodatkowej pracy, tylko tę, którą w danym momencie świadczy, przy czym podporządkowuje ją zasadzie ciągłego jej doskonalenia w dążeniu do znakomitości.
- Pracownik nie działa w pojedynkę ale w zespole; TQM bowiem opiera się na pracy zespołowej, kierowanej przez przywódcę, za którym podążają zaangażowani pozostali członkowie zespołu, realizując pod jego kierunkiem koncepcje doskonalenia jakości pracy. Praca zespołowa dzięki możliwości wspólnego dyskusowania, konsultowania w trakcie realizacji kolejnych problemów – zadań – umożliwia osiągnięcie lepszych wyników niż miałyby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę.
- TQM zwraca szczególną uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług. W odpowiedzi właściwie od strony ekonomicznej motywowanych pracowników, czyli o wynagradzaniu akceptowanym przez zatrudnionych.
- TQM opiera się na wykorzystaniu rezerw tkwiących w psychice człowieka do poprawy jakości pracy. Oznacza wykorzystanie bodźców pozaekonomicznych (oczywiście nie fizycznych) skłaniających pracowników do ciągłego doskonalenia swojej pracy i samorealizacji poprzez pracę.
- Kluczem do sukcesu w organizacjach stosujących zasady TQM jest zazębianie się strategicznych, organizacyjnych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zapewnianiu optymalnego poziomu jakości świadczonych usług i produkowanych wyrobów.
- Centralne miejsce w TQM zajmuje człowiek, a duch pracy zespołowej jest tu wymogiem.
- Organizacja, która zamierza działać zgodnie z filozofią TQM powinna umieć połączyć w jedną całość:
  - stosowane procedury, technologie, metody produkcji i świadczenia usług,
  - używane narzędzia, środki i techniki informacyjne,
  - kapitał intelektualny wnoszony przez zatrudnionych, odpowiednio wykształconych, przeszkolonych i doświadczonych praktycznie,
  - system motywacyjny przekonywujący i skłaniający do zaangażowania pracowników w sprawy ciągłego doskonalenia jakości swej pracy,

---

*fikcja i rzeczywistość*, cyt. wyd., s. 174.

<sup>9</sup> Kowalczewski W., *Przesłanki filozofii zarządzania*, tamże, s. 61.

<sup>10</sup> Sloan K., *TQM a kształcenie MBA*. Referat wygłoszony na seminarium, organizowanym przez autora na temat: „Administracja publiczna”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1993.

- wypracowaną strategię, wyznaczone cele i plany działania organizacji,
- pracowników działających w zespole na zasadach TQM.

W dążeniu do osiągnięcia sukcesu szkoły wyższej, którym są korzyści odniesione przez zadowolonego klienta bardzo często zapomina się o tym, że uczelnia osiąga pełny sukces, a nie jego namiastkę, tylko wówczas, gdy świadcząc usługi zapewnia sukces i korzyści studentom, pracownikom, klientom zewnętrznym i otoczeniu w jakim funkcjonuje. Jeśli swoje zainteresowania problemem jakości sprowadza, w warunkach rynku konsumenta, do własnych wąsko pojętych korzyści (np. do wzrostu ilości studentów i maksymalizacji wpływów z czesnego) i dąży do natychmiastowego, krótkotrwałego sukcesu, to nie osiągnie optymalnych korzyści.

Konieczne jest jednak podkreślenie, że przedstawione w nich zasady (kryteria, filary, kategorie) zarządzania jakością to konkretne wymagania stawiane uczelniom na płaszczyźnie jakości, proponujące wdrażanie i doskonalenie realizacji zasad kompleksowego zarządzania przez jakość, czyli drogi do TQM. Szkoły wyższe mogą więc poruszać się po swych drogach i ścieżkach prowadzących do ciągłego doskonalenia jakości zarządzania, podporządkowanego osiągnięciu optymalnej jakości. Szkoły wyższe mogą więc stosować:

- różne systemy zarządzania prowadzące do TQM,
- program obejmujący wymagania EFQM<sup>11</sup>;
- model Balanced Scorecard i controlling jakości<sup>12</sup>;
- model ciągłego doskonalenia Six Sigma<sup>13</sup>;
- model innowacyjnego rozwoju konkurencyjności<sup>14</sup>;
- model zarządzania wiedzą<sup>15</sup>;
- benchmarking w jakości<sup>16</sup>.

Wdrażanie TQM napotyka w organizacjach na liczne bariery, których pokonanie wymaga często dużego nakładu pracy i kapitału. Zakres i znaczenie omawianych barier może zostać poważnie zredukowany poprzez właściwe postępowanie i stosowne decyzje najwyższego kierownictwa w zakresie podnoszenia jakości pracy, szczególnie jakości zarządzania.

Doskonalenie jakości pracy przełożonych i podwładnych zależy od naczelnego kierownictwa. Zadanie to ciąży także na każdym przełożonym w uczelni. Jego realizacja wymaga wiedzy, kompetencji, a co za tym idzie ustawicznego kształcenia wszystkich zatrudnionych. Praktyka dowodzi, że w uczelniach sytuacje wyglądają odwrotnie – szkoli się głównie podwładnych, a naczelne kierownictwo czuje się zwolnione z ustawicznego kształcenia. W wielu szkołach wyższych jest to bariera podnoszenia jakości zarządzania, kierownictwo „uczy się” na bieżąco. Niechęć do podnoszenia kompetencji przez przełożonych udziela się podwładnym. Tymczasem zatrudnieni muszą być odpowiednio wykształceni i przeszkoleni oraz teoretycznie i praktycznie przygotowani do pracy. Jednocześnie muszą być

---

11 Buchacz T., *Pierwsze kroki w stosowaniu Modelu EFQM*. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005, s. 35-38; Buchacz T., *Uczenie się Modelu EFQM*. „Problemy Jakości”, nr 8, 2005, s. 42-44.

12 *TQM Scorecard – nowoczesne narzędzie wspierające realizację strategii jakości*. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005; Polak A.S., *Controlling jakości – tendencje*. „Problemy Jakości”, nr 2, 2004, s. 18-21.

13 Wolniak R., *Model ciągłego doskonalenia w Sześć Sigma*. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005, s. 15-20.

14 Tkaczyk S., *Innowacyjność a zarządzanie w oparciu o kryterium jakości*. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005, s. 8-10.

15 Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*. „Problemy Jakości”, nr 1, 2002, s. 29-32; Mikuła B., *O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą*. „Problemy Jakości”, nr 2, 2004, s. 9-13.

16 Rogala P., *Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej*. „Problemy Jakości”, nr 7, 2005, s. 45-47.

motywowani w taki sposób, aby wszyscy pracownicy byli zaangażowani w to, co robią. Tego niestety w publicznych i niepublicznych uczelniach brakuje. Oczywiście pracownicy muszą być wyposażeni w odpowiednie środki finansowe i rzeczowe, które umożliwiają im doskonalenie jakości swojej pracy i uzyskanie wysokiej jakości świadczonych usług badawczych i dydaktycznych oraz przyspieszenie swojego rozwoju naukowego i podnoszenia kwalifikacji.

### 3. Osiem kroków TQM w kierunku ciągłego doskonalenia jakości w uczelniach

Większość organizacji amerykańskich stosujących zasady TQM postępuje zgodnie z tzw. ośmioma krokami prowadzącymi do ciągłego doskonalenia jakości<sup>17</sup>:

- zaangażuj naczelne kierownictwo w TQM;
- przygotuj strategiczne planowanie doskonalenia jakości;
- zorganizuj ciągłe doskonalenie jakości;
- wyszkol pracowników w rygorystycznym rozwiązywaniu problemów;
- zapewnij dostęp do TQM-owskich — wszystkich narzędzi kontrolowania ciągłego doskonalenia;
- stwórz odpowiedni system mierników do kontrolowania ciągłego doskonalenia;
- rozbuduj podstawy mierników satysfakcji klienta;
- usuń kulturowe bariery dla doskonalenia jakości.

Doświadczenia organizacji amerykańskich ze stosowania TQM powinny być wykorzystane przez szkoły wyższe. Dlatego celowa jest adaptacja tzw. ośmiu kroków ciągłego doskonalenia do warunków szkoły wyższej.

Kolejność tych kroków nie jest przypadkowa, a ich realizacja jest procesem, który nie ma końca. Na szczególną uwagę zasługuje tu postawienie na pierwszym miejscu roli naczelnego kierownictwa organizacji (*top management*) i uzależnienie przebiegu wdrożenia zasad TQM w organizacji od stopnia zaangażowania tego kierownictwa w realizację tej koncepcji filozofii zarządzania<sup>18</sup>. Do zadań kierownictwa każdej organizacji, a więc także szkoły wyższej należy:

- zachęcanie wszystkich pracowników do traktowania TQM poważnie jako filozofii i sposobu działania dominującego w organizacji;
- włączenie zasobów organizacyjnych (kapitału pieniężnego, pracowników, środków produkcji, bibliotek, systemów i programów informatycznych) do pełnego i powszechnego zastosowania zasad TQM w organizacji;
- inicjowanie trudnego, pracochłonnego procesu niezbędnych zmian kulturowych w firmie i rozpoczęcie przekształceń pro jakościowych od siebie;
- zapewnienie najlepszej skuteczności i efektywności wdrażania zasad TQM w organizacji w współpracy z interesariuszami.

Powyższe zadania w szkole wyższej spełnia rektor i kanclerz przy pomocy senatu uczelni, w poszczególnych wydziałach - dziekani przy pomocy rad wydziału, a w działach administracji i kwestury - ich kierownicy wspomagani przez zastępców.

Strategiczne planowanie ciągłego doskonalenia jakości obejmuje wszystkie aspekty TQM w szkole wyższej.

---

<sup>17</sup> Sloan K., *TQM a kształcenie MBA*, cyt. wyd.

<sup>18</sup> *Jakość a certyfikacja w gospodarce wolnorynkowej*, powielone materiały konferencji CBJW, Kozubnik 23-28 listopad 1992 r.

Planowanie dla jakości wymaga zsumowania i zestawienia potrzeb klientów, przeglądu i oceny podstawowych i uzupełniających procesów, zbadanie zamierzonych i osiągniętych rezultatów.

Do obowiązków naczelnego kierownictwa uczelni i wydziałów oraz kierowników jej poszczególnych komórek należy zorganizowanie ciągłego doskonalenia jakości. Tworzenie jakości jest procesem realizowanym w łańcuchu zdarzeń, w całym cyklu powiązanych z sobą działań, prowadzących do świadczenia usług badawczych i dydaktycznych o osiągniętym poziomie konkurencyjności na wolnym rynku kraju, Europy i świata, zgodnie z przyjętą wcześniej strategią projakościowego rozwoju.

Jeśli na etapie pomiaru okaże się, że w szkole wyższej występują rozbieżności między zamierzeniami i efektami, to wówczas należy uruchomić działania korygujące, doskonalące i zapobiegawcze, prowadzące do ich likwidacji. Często pierwsze działania korygujące i doskonalące mogą być niewystarczające, dlatego też po powtórny sprawdzeniu musimy przystąpić do kolejnych działań korygujących, doskonalących i zapobiegawczych.

Do realizacji tego sposobu kształtowania jakości szkoła wyższa musi przygotować i wyszkolić pracowników w rygorystycznym rozwiązywaniu problemów. Ustawiczne kształcenie występujące w organizacjach japońskich, amerykańskich, niemieckich, francuskich jest warunkiem niezbędnym, aby zarządzanie przez jakość mogło mieć miejsce. Firmy te wydają na szkolenia kwotę rzędu 2% funduszu płac w skali roku. Każdy pracownik poddany jest szkoleniu, a część z nich przechodzi je kilkakrotnie w ciągu roku<sup>19</sup>.

Rozwiązywanie problemów w szkołach wyższych, prowadzących do doskonalenia jakości, winno być stale śledzone w miarę wprowadzania ich w życie. Ciągłość wzrostu jakości możliwa jest tylko tam, gdzie istnieją odpowiednie systemy pomiaru, umożliwiające śledzenie ich wykonania. Ustalenie możliwości wymaga wprawdzie określenia, gdzie się obecnie znajdujemy. Orientacja tego, gdzie obecnie jesteśmy, wymaga pomiaru wykonania i dokonanych osiągnięć. Pomiar umożliwia analizę i zrozumienie problemów, co pozwala z kolei na identyfikację rozwiązań i weryfikację ulepszeń. Stosowanie właściwych mierników w uczelni warunkuje podejmowanie trafnych decyzji w procesie ciągłej poprawy jakości. Aby mierniki były skuteczne, muszą być proste, zrozumiałe, jednoznaczne oraz musi występować łatwy i systematyczny dostęp do nich. By były użyteczne, muszą być nieskomplikowane, relatywne, harmonizujące i dające się sprawdzić.

Celem mierników jest ocena realizacji konkretnego, przyjętego w szkole wyższej programu (planu) ciągłego doskonalenia jakości funkcjonowania, w tym szczególnie jakości kształcenia. Kierownictwo uczelni musi wiedzieć, czy zastosowanie określonego rozwiązania i realizacja przyjętego programu przynosi zamierzone skutki w zakresie doskonalenia jakości świadczonych usług badawczych i dydaktycznych.

Szczególne znaczenie we wdrażaniu zasad i celów TQM oraz doskonaleniu jakości w uczelniach mają zmiany kulturowe pojawiające się w szkolnictwie wyższym, niezbędne dla uzyskania postępu w nauce i rozwoju szkół wyższych.

Celem tych zmian jest zastąpienie starego, reagującego stylu zarządzania (reagującego post factum) nowym - zarządzaniem przez ciągłą poprawę. Typowe cechy starego systemu, przejawiające się w przysłowiowym gaszeniu ognia i ochronie *status quo*, należy zastąpić ciągłym doskonaleniem zarządzania.

Zarządzanie przez jakość wymaga ciągłego doskonalenia jakości zarządzania, czyli wprowadzenia nowego, zdolnego do automatycznego doskonalenia systemu zarządzania. Zmiany systemowe wymagają przeobrażeń kulturowych, czyli zmiany stosunku zatrudnionych do pracy i mentalności zarządzających. Przełożeni muszą się stać

---

19 Stefański K., *Upowszechnienie kompleksowego sterowania jakością (TQC)*, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, Polskie Stowarzyszenie Jakości i Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMAZ”, Warszawa 1992, s. 12–13.

przywódcami i liderami zespołu, którym kierują a nie zarządzają w starym stylu.

W krajach przechodzących proces transformacji gospodarczej z gospodarki nakazowo-rozdzielczej do gospodarki rynkowej, w szkołach wyższych muszą nastąpić radykalne, czasami bardzo dramatyczne zmiany kulturowe. Opuszczenie starego systemu zarządzania na rzecz procesu ciągłej poprawy jakości i TQM wymaga generalnych przewartościowań, zmiany mentalności wszystkich zatrudnionych i tworzenia nowej prorynkowej i projakościowej świadomości i nadziei, że zmiany te doprowadzą do rozwoju organizacji i wzrostu stopy życiowej oraz podniesienia jakości życia zatrudnionych w tej organizacji<sup>20</sup>.

Reforma systemu zarządzania organizacją wymaga nie tylko przewidywania ze strony zatrudnionych, ale przede wszystkim ich głębokiego zaangażowania w tworzenie nowego systemu zarządzania w szkole wyższej oraz określenia ich miejsca w nowej rzeczywistości. Decydującą rolę w zapewnieniu świadomego wprowadzenia TQM w uczelniach mogą odgrywać organizacje pracownicze, szczególnie związki zawodowe, jeśli będą właściwie funkcjonowały. TQM jest w najwyższym stopniu nastawione pozytywnie do pracy. Zwiększa udział pracy w kluczowych decyzjach operacyjnych, możliwości pracowników w kierowaniu wewnętrznymi procesami swojej pracy oraz niezależność w jej wykonywaniu. Stwarza zatrudnionym dostęp do decyzji kształtujących jakość pracy i wynagrodzenia. Wdrożenie TQM powoduje likwidację przestojów w pracy, zwiększa produktywność pracy, co prowadzi do wzrostu wynagrodzenia i poprawia samopoczucie pracowników. Jednocześnie maleją koszty, co pozwala właścicielom zwiększyć zyski i przeznaczyć większą ich część na inwestycje; w tym w nowe miejsca pracy. Wzrost efektywności nakładów pozwala organizacjom *non profit* na zwiększenie akumulacji przeznaczanej na rozwój i dalszy wzrost jakości ich pracy.

#### 4. TQM w rozwiniętej gospodarce rynkowej

Wdrożenie zasad TQM wymaga zmian, które rodzić mogą obawy i lęki pracowników, którzy wdrażając na przykład *lean management* lub *lean production*, traktując zarządzanie jakością z niechęcią, obawiają się redukcji zatrudnienia, wzrostu intensywności i jakości pracy. Dlatego też tak ważna jest rola człowieka: jego jakość pracy, jakość zarządzania samym sobą, stopień akceptacji zmian proponowanych przez naczelne kierownictwo, aktywny udział każdego pracownika w wdrażaniu zasad TQM. „Niezbędna jest wola wprowadzenia zmian, zaufanie, motywacja oraz zrozumienie, że wzorce zachowań i ludzie muszą się; zmienić”<sup>21</sup>.

Kryzys finansowy we współczesnym świecie został wywołany niewłaściwym postępowaniem największych banków świata, w tym szczególnie USA. Zarządzanie tymi bankami nie było podporządkowane zasadom zarządzania jakością TQM. Niska jakość zarządzania doprowadziła część tych banków do bankructwa i częściowej ich nacjonalizacji oraz uzależnienia od rządów państw, w których działały.

Wzrost konkurencyjności utrudni uczelniom zbyt po korzystnych cenach świadczonych usług badawczych i dydaktycznych. Jednocześnie pracodawcy muszą zapewnić swym pracownikom godziwe zarobki. Zapewnienie równowagi pomiędzy potrzebą światowej konkurencji, a ochroną interesów pracowniczych wymaga przyjęcia strategii walki przez jakość, która gwarantuje szkole wyższej sukces a pracownikom lepsze warunki pracy. Strategii tej obce są bariery ograniczające wyobraźnię i zaangażowanie pracowników w doskonalenie swej jakości pracy. Strategii walki

---

20 Wawak T., Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński. Kraków 1995, s. 37.

21 Steinbeck H.H., *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998., s. 22.



przez jakość muszą towarzyszyć rozwiązania, które będą chronić interes pracowników i zwiększać ich odpowiedzialność za to co robią oraz za przyszłe losy uczelni. Szczególnie cenne w tych rozważaniach są wskazówki W. E. Deminga, które określają podstawowe zadania jakie powinna spełnić organizacja wprowadzająca TQM. Wdrożenie pozwoli szkole wyższej na osiągnięcie harmonizacji stosunków społecznych, kompromis społeczny i stabilizację polityczną. Umiejdzynarodowienie szkół wyższych wymagać będzie elastyczności wobec korzyści z ujednolicenia świadczeń socjalnych i prawa pracy, uwzględnienia społecznych i ekonomicznych konsekwencji podejmowanych decyzji oraz kierowania się filozofią TQM na każdym stanowisku. Będzie to jednocześnie sprzyjać poprawie jakości pracy zarządzających i zarządzanych.

Szkoły wyższe będą musiały znaleźć najlepsze i oryginalne rozwiązania, odpowiadające ich potrzebom i pozwalające na wykorzystanie postępu w integracji w nowych warunkach działania, w jak najlepszy sposób. Muszą na nowo zorganizować się, działać w całkowicie nowy sposób, adekwatny do istniejącej rzeczywistości. Oznacza to potrzebę szybkiej jakościowej restrukturyzacji zarządzania i wypracowanie nowych relacji między zarządzającymi i zarządzanymi opartymi na zasadach: przywództwa, delegowania uprawnień, zwiększania odpowiedzialności i poszerzenia pola działania pracownikom oraz wzrostu ich odpowiedzialności. Te przeobrażenia powinny sprzyjać przede wszystkim wzrostowi jakości zarządzania oraz jakościowym zmianom kulturowym w szkołach wyższych. Pozwoli to uczelniom na lepsze wykorzystanie następstw postępującej integracji europejskiej.

W warunkach konkurencyjnego międzynarodowego rynku szkoła wyższa musi być zdolna do dokonywania szybkich zmian a pracownicy muszą rozumieć i akceptować potrzebę elastyczności. „Ludziom łatwiej stać się elastycznymi, jeżeli wiedzą, że w swych działaniach mogą liczyć na poprawę. Dlatego właśnie uważa się teraz za konieczne uczenie pracowników europejskich pracy zespołowej”<sup>22</sup>. Jest to jedna z podstawowych zasad TQM, warunkujących ciągle doskonalenie jakości pracy i bieżące dostosowanie się jej do wymogów rynku.

Kolejnym warunkiem uelastycznienia organizacji jest uspołecznienie zarządzania poprzez zaangażowanie pracowników w podejmowane decyzje w wydziałach, instytutach, katedrach i innych komórkach oraz na szczeblu władz uczelni. Wówczas to potrzeba elastyczności uczelni staje się sposobem na lepsze zaspokojenie potrzeb pracowniczych. Zalecane przez TQM silne powiązanie zaangażowania pracowników w zarządzanie z motywacją do lepszej jakości pracy sprzyja rozwojowi szkoły wyższej i jest źródłem sukcesu na arenie międzynarodowej.

Identyfikacja i pełne wykorzystanie szans jakie stwarza Unia Europejska wymaga ciągłego podnoszenia jakości pracy poprzez stały rozwój osobisty pracowników szkół wyższych, znaczne poszerzenie wiedzy, zdobycie dodatkowych kwalifikacji, nowych specjalizacji, czyli nauk przez całe życie. Nauka musi stać się trwałym elementem życia pracownika, od pierwszego dnia zatrudnienia do chwili przejścia na emeryturę. Jest to kolejna bardzo ważna zasada TQM. Sporadyczne szkolenia muszą przekształcić się w organizacji w proces ustawicznego kształcenia wszystkich pracowników. Konieczność rozwoju zarządzania informacją i jego związku z zarządzaniem zasobami ludzkimi zrodziło nową metodę zarządzania - *Knowledge Management*, która znajdzie powszechne zastosowanie w XXI wieku i spowoduje radykalną reorientację w sposobie myślenia kierownictwa uczelni. Sprzyjać będzie: kreatywności, innowacyjności, postępowi technicznemu i organizacyjnemu oraz lepszemu poznaniu oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych<sup>23</sup>.

Postęp w integracji gospodarczej wymaga weryfikacji postrzegania roli klienta wewnętrznego i zewnętrznego na każdym szczeblu organizacji. Klient zawsze jest ostatecznym sędzią jakości pracy, dlatego też wymogi stawiane przed

---

22 Tamże, s. 140.

23 Szarafin M., *Knowledge Management*. „Problemy Jakości”, nr 3, 1999, s. 11.

wykonywaną pracą muszą być podporządkowane interesom odbiorcy a faktyczny stopień satysfakcji klienta musi być coraz bardziej powiązany z poziomem motywacji czyli zaangażowania pracowników. Pracownik musi być zainteresowany troską o klienta i spełnieniem jego oczekiwań. Wymogi klientów mogą być geograficznie, sektorowe i dochodowo zróżnicowane. Do tego musi być przygotowany każdy pracownik uczelni, tak aby w każdej chwili mógł zadowolić klienta, elastycznie spełniając w pełni swoje obowiązki. O jakości pracy decyduje więc nie tylko wiedza i umiejętności pracownika ale także jego elastyczność w podejściu do obsługi klienta i beneficjenta oraz wycucie jego specyficznych oczekiwań. To zindywidualizowane podejście do potrzeb każdego klienta jest warunkiem sukcesu uczelni. Jest to kolejna zasada TQM.

Rozwój integracji gospodarczej nie może prowadzić do dezintegracji osoby ludzkiej. „... wizja pracy wraz z koncepcją własności są najważniejszymi punktami odniesienia dla oceny etycznej systemów gospodarczych. Sposób wykonywania pracy, a także sprawiedliwy podział owoców pracy jawią się w tym kontekście jako kryteria dokonywanych wartościowań”<sup>24</sup>.

Postęp w integracji ekonomicznej i politycznej w ramach Unii Europejskiej wymaga myślenia po europejsku. Nie oznacza to jednakże wyzbywania się odrębności narodowych i regionalnych. Ich zachowanie pozwoli na doskonalenie jakości pracy i zróżnicowanie zaspokajania potrzeb klientów, którzy nie są jednakowi, sklonowani, są inni w swym podobieństwie. Integracja nie oznacza także skoszarowania w szkolnictwie wyższym, dlatego też wejście krajów Europy Wschodniej do Unii Europejskiej będzie wymagać umiejętności poruszania się w bardzo zróżnicowanym środowisku oraz daleko idącej tolerancji. O tym powinny pamiętać politycy i producenci <sup>25</sup>.

Najlepszym sposobem na reintegrację Europy Wschodniej, zdaniem wielu specjalistów, jest nauczanie jej zachodnich mieszkańców nowoczesnych metod zarządzania opartych na zasadach TQM i wymogach ISO, tak szybko jak będzie to możliwe<sup>26</sup>. Dotyczy to zwłaszcza szkół wyższych. Jednocześnie Europa Zachodnia powinna być otwarta i uczyć się także od Europy Wschodniej. Ta wzajemna edukacja i otwarcie na siebie warunkują postęp w integracji Europy. Kierujący uczelniami powinni być zainteresowani dobrymi .

## **5. Rola myśli zarządczej i menedżerskiej oraz talentu menedżerskiego w kształtowaniu jakości zarządzania**

W teorii zarządzania rozwijane są przez S. Morina dwa zasadnicze odmienne powiązane ze sobą dyskursy<sup>27</sup>:

- „Myśl zarządcza obejmuje ogół metod i technik wypracowanych na potrzeby poszczególnych funkcji zarządzania, a więc planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania”.
- „Myśl menedżerska to ogół refleksji inspirowanych doświadczeniem kierowników, ich uczuciami, ich sukcesami i niepowodzeniami”.

Myśl zarządcza i menedżerska kształtując jakość zarządzania, która opiera się na naukowym zarządzaniu i

---

24 Gocko J., *Ekonomia a moralność*, Redakcja Wydawnictw Katolickich Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1996, s. 215.

25 Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, cyt. wyd., s. 91-92.

26 Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 143.

27 Martyniak Z., *Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 363.

sztuce zarządzania. Zdaniem Z. Martyniaka „Domenami tej drugiej są cele i decyzje. Ustalenie celów i podejmowanie decyzji, mimo istnienia wielu metod i technik wspomagających, ciągle stanowi w większej mierze dziedzinę sztuki niż nauki”<sup>28</sup>. Praktyka dowodzi, że tę sztukę trzeba oprzeć na dobrych podstawach wiedzy o zarządzaniu a następnie jej zasób ciągle rozwijać i aktualizować. Mając to na względzie można wysunąć tezę, że jakość zarządzania uprawianego przez konkretnego menedżera jest konsekwencją jego:

- wiedzy, jaką posiada, pełniąc określone funkcje kierownicze;
- predyspozycji osobistych, w tym intuicji zarządczej, niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji.

Decyzje projakościowe ściśle wiążą się z poziomem wiedzy organizacji, a więc wiedzą wszystkich pracowników, którzy tworzą jej kapitał intelektualny. Dla rozwoju jakości zarządzania konieczne jest aby wszyscy pracownicy wzbogacali swoją wiedzę, a następnie udostępniali ją organizacji. Nosicielem inteligencji jest całe przedsiębiorstwo, ale aby z niej mogło skorzystać konieczne jest przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną i jej upowszechnianie w organizacji oraz uczenie się firmy poprzez podnoszenie jej kultury<sup>29</sup>. Stosowanie zasad TQM w organizacji w znakomity sposób przyspiesza proces uczenia się i korzystania z wiedzy pracowników w organizacji. Praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, przywództwo, podejście procesowe i pozostałe zasady pozwalają organizacji na szybkie osiągnięcie efektów organizacji inteligentnej, wykorzystującej wiedzę w postaci cennych projakościowych innowacji. Nie trzeba nikogo przekonywać, że „innowacja to najważniejsza siła napędowa rozwoju organizacji, nie tylko w Polsce ale i na całym świecie”<sup>30</sup>.

Poziom wiedzy jaką dysponuje organizacja może być jednak przez nią niewykorzystany, nawet wówczas jeśli przekształcenie się wiedzy ukrytej w jawną i upowszechnianie wiedzy następuje sprawnie. Dzieje się tak albowiem nieciągłość zmian w zarządzaniach, a co za tym idzie, nieciągłość w rozwoju organizacji mogą się pojawiać jako konsekwencje realnych zdarzeń i autorskich (menedżerskich inspiracji). Logika zdarzeń może wykraczać poza aktualne wykorzystywane modele (opisu, wyjaśnienia i przewidywania), a autorskie organizacje bardzo często odrywają się od dotychczasowych kryteriów, wartości, norm. Często menedżerskie inwencje cechują się nowymi wyrazami komunikacji w sporządzaniu ich prezentacji.

Talent menedżerski i możliwy korzystny zbieg wydarzeń (przypadków), mogą w sposób znaczący wpływać na jakość decyzji. Dlatego też tak ważna jest umiejętność przewidywania rozmaitych wariantów kształtowania się wymagań rynku z jednej strony i możliwości organizacji dostosowania się do tych wymagań, w warunkach ciągłych zmian. Nie ulega wątpliwości, że konieczne będzie ciągle doskonalenie jakości pracy zarówno zarządzających i zarządzanych i wysoka jakość produktów mierzona stopniem realizacji oczekiwań klientów.

Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że paradygmat jakości w zarządzaniu zajmuje bardzo istotne miejsce. Jest niezmiernie złożony i skomplikowany, ale zastosowany w procesie decyzyjnym oddziałuje korzystnie na efekty – korzyści odnoszone przez wszystkich interesariuszy procesu wytwarzania i świadczenia usług.

Właściwe uwzględnienie paradygmatu jakości w zarządzaniu jest warunkiem *sine qua non* rozwoju organizacji, kluczem do jej sukcesu oraz poprawy jakości życia zarządzających i zarządzanych.

Decyzje projakościowe ściśle wiążą się, jak już wyżej wspomniano, z poziomem wiedzy wiedzą wszystkich

---

28 Tamże, s. 363-364.

29 Hejduk I.K., *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego. Praca zbiorowa poświęcona 50-leciu pracy naukowej prof. dr inż. W.M. Grudzewskiego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2003, s. 56-59.

30 Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedzą - nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 17.

pracowników organizacji, którzy tworzą jej kapitał intelektualny. Dla rozwoju jakości zarządzania konieczne jest, aby wszyscy pracownicy wzbogacali swoją wiedzę, a następnie udostępniali ją organizacji. Nosicielem inteligencji jest całe przedsiębiorstwo, ale aby z niej mogło skorzystać konieczne jest przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną i jej upowszechnianie w organizacji oraz uczenie się firmy poprzez podnoszenie jej kultury<sup>31</sup>. Stosowanie zasad TQM w organizacji w znakomity sposób przyspiesza pracę uczenia się i korzystania z wiedzy pracowników w organizacji. Praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, przywództwo, podejście procesowe i pozostałe zasady pozwalają organizacji na szybkie osiągnięcie efektów organizacji inteligentnej, wykorzystującej wiedzę w postaci cennych pro jakościowych innowacji. Nie trzeba nikogo przekonywać, że „innowacja to najważniejsza siła napędowa rozwoju organizacji, nie tylko w Polsce ale i na całym świecie”<sup>32</sup>.

## 6. Dylematy jakości zarządzania w szkole wyższej

Z reguły statuty publicznych szkół wyższych określają je jako uczelnie samorządne. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym opisując w art. 60 organy uczelni wymienia organy kolegialne uczelni w pkt. 1 tego artykułu a organy jednoosobowe dopiero w pkt. 6<sup>33</sup>. Mając to na względzie można przypuszczać, że rola zaangażowania pracowników i doktorantów w zarządzaniu uczelnią powinna być duża. Jak jest w rzeczywistości? Uczelnie publiczne dbają o swą autonomię względem właściciela, czyli państwa, pamiętając o tym, że właścicielem nie są pracownicy. Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym określa w rozdziale 2 kompetencje senatu i rektora, dziekana i rady wydziału (podstawowej jednostki organizacyjnej) i na tym kończy się demokracja, czyli udział pracowników w zarządzaniu. Statuty uczelni ponadto określają kompetencje rady i dyrektora instytutu, przy czym kompetencje są tu zgrupowane w rękach organów jednoosobowych a organy kolegialne mają charakter drugorzędny. Wszystko to pokazuje, że w zarządzaniu uczelnią zaangażowany jest niewielki procent zatrudnionych pracowników, a udział doktorantów i studentów jest bliski zeru. Statuty części uczelni są oparte na zasadzie centralizmu demokratycznego, co nie sprzyja zaangażowaniu większości pracowników, doktorantów i studentów w zarządzanie uczelnią.

Jednocześnie trzeba podkreślić, że nie chodzi tu o to, aby pracownicy tworzyli kolektywy zarządzające katedrami, instytutami, wydziałami. Doświadczenia przeszłości i nieliczne współczesne przypadki dowodzą, że kolektywne zarządzanie, czasami przez tzw. grupę trzymającą władzę, nie przynosi pozytywnych efektów. Autobusem nie można kierować kolektywnie, ale musi to robić jednoosobowo kierowca, tak jak uczelnią rektor. Problem w tym, aby stworzyć taki system zarządzania, aby pracownicy i doktoranci czuli się współodpowiedzialni za: uczelnię, wydział, instytut, katedrę, zakład, uczestniczyli pod przywództwem: rektora, dziekana, dyrektora, kierownika w procesie decyzyjnym, byli osobiście zaangażowani w realizację celów i zadań uczelni oraz dążyli wspólnie do rozwoju swej Alma Mater. Do tego celu niepotrzebna jest rada instytutu, która nie mając kompetencji do doktoryzowania czy habilitowania staje się często hamulcem aktywności pracowników, sterowanych ręcznie przez grupę „trzymającą władzę” w instytucie. Zjawisko może wystąpić także w instytutach i na wydziałach, które mają uprawnienia akademickie. Wszystko zależy od sposobu sprawowania władzy przez organy jednoosobowe i od ich zakresu kompetencji i odpowiedzialności.

Celem pro jakościowej restrukturyzacji zarządzania nie jest tworzenie nowych struktur czy jednostek

31 Hejduk I.K., *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, cyt. wyd., s. 56-59.

32 Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedzą*, cyt. wyd., s. 17.

33 Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz. Ustaw z 2005, nr 164, poz. 1365, art. 60-83.

organizacyjnych, ale rzeczywista aktywizacja pracowników i doktorantów oraz ich zaangażowanie w sprawy uczelni. Przykład zaangażowania pracowników w sprawy funkcjonowania i rozwój organizacji szkoły wyższe mogą czepać z Japonii. Japończycy, w odpowiedzi na ustanowienie norm ISO serii 9000 dotyczących zapewnienia jakości, wdrożyli w 1987 roku, w miejsce dotychczasowych 6 zasad sterowania jakością (Total Quality Control - Kompleksowe Sterowanie Jakością), charakteryzujących styl sterowania jakością w Japonii z 1969 roku, 10 nowych zasad (Total Quality Commitment - Kompleksowe Zaangażowanie w Jakość), które nakazywały powszechne zaangażowanie przełożonych i podwładnych w jakość<sup>34</sup>. Zasady te mogą mieć także zastosowanie w projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce. Wdrożenie i rozwój kompleksowego zaangażowania w jakość (TQC) umożliwi wdrożenie systemu jakości zapewniającego zaspokojenie wymagań klienta i osiągnięcie efektywnego poziomu jakości – a w szkole wyższej: efektywnego poziomu jakości kształcenia. Dla jego osiągnięcia konieczne jest:

- badania niezawodności studiowania;
- wspomaganie komputerowe zarządzania;
- rachunek kosztów jakości kształcenia;
- analiza wydajności pracy pracowników uczelni, którzy nie są nauczycielami akademickimi;
- analiza i ocena bezpieczeństwa studiowania;
- analiza wpływu produktu na ochronę środowiska;
- uwzględnienie zgodności działań z ludzką naturą pracowników.

Ponadto prawidłowe kompleksowe zaangażowanie pracowników w jakość wymaga:

- wzrostu poziomu technicznego (kształcenia i badań naukowych);
- zapewnienia co najmniej stabilnego lub rosnącego poziomu jakości wykonania - kształcenia;
- stosowania aktywnego marketingu (dopingującego studentów i pracowników);
- prowadzenia prac badawczo-rozwojowych nad produktem i procesem jego wytworzenia (dyplomantem i procesem jego kształcenia);
- prowadzenia monitoringu procesu i systemu zarządzania (kształcenia);
- oceny wyników badań i skuteczność procedur (system zarządzania np. jakością kształcenia);
- przeglądu projektów i konstrukcji (programów i planów studiów oraz badań naukowych).

W szkołach wyższych w Polsce nadal występują potencjalne źródła hamowania zaangażowania pracowników w doskonalenie jakości zarządzania uczelnia, zarówno publiczną jak i niepubliczną, ze stratą dla szkół wyższych, procesu kształcenia i nauki. Do tych blokad zaliczyć można między innymi następujące:

- wadliwe rozwiązania w statucie, np. dotyczące zarządzania instytutami, które przetrwały w formie wprowadzanej w uczelniach po wypadkach marcowych w 1968 roku, hamując aktywność pracowników i doktorantów;
- niski poziom wymagań dotyczących kompetencji w zakresie pełnienia funkcji kierowniczych przez osoby pełniące funkcje organów jednoosobowych (brak kwalifikacji zarządczych) w uczelniach blokuje zainteresowanie pracowników prowadzeniem działań przynoszących uczelni większe dochody, ponieważ nie mają w tym żadnego interesu ekonomicznego;
- praca na dwóch etatach powoduje, że bardzo często, (ale nie zawsze) w żadnej z uczelni pracownik nie jest w

---

34 Stefański K., *Upowszechnianie Kompleksowego Sterowania Jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, cyt. wyd., s. 3-5.

- pełni zaangażowany w doskonalenie jakości kształcenia i zarządzanie uczelnią;
- zdarzające się przypadki nieformalnych układów, które blokują rozwój młodej kadry i czynią ją nie zainteresowaną rozwojem uczelni, w której pracują lub są doktorantami;
  - brak motywacji do zaangażowania się pracowników i doktorantów np. w rozwój instytutu w wyniku ścierania się partykularnych interesów grupowych.

Przykładów powodów braku zaangażowania pracowników i doktorantów w podnoszeniu jakości kształcenia i rozwój uczelni jest znacznie więcej. Na uwagę zasługuje niepokojący fakt braku stosownych kroków przeciwdziałających tym praktykom przez władze uczelni, co dezorientuje zwłaszcza młodych pracowników naukowych i doktorantów, którzy chcieliby dać z siebie więcej dla dobra uczelni, ale tego od nich się nie żąda, nie stwarza możliwości i potrzeb aktywizacji.

## 7. Postulowane główne wartości i zasady ciągłego doskonalenia zarządzania w szkole wyższej

Zdaniem twórców Modelu Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM)<sup>35</sup> podejście organizacji do doskonalenia jakości zarządzania powinno opierać się na dziewięciu wartościach i zasadach, których przestrzeganie prowadzi do znakomitości. Model Doskonałości EFQM można zaadoptować do zarządzania uczelnią. Na jego podstawie można wyznaczyć następujące główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania w szkole wyższej:

- Orientacja na wartość i wyniki – doskonałość zarządzania, czyli osiągnięcie najwyższej jakości w szkole wyższej wymaga:
  - wykorzystania silnych i słabych stron oraz uzyskiwanych wyników badawczych, dydaktycznych i ekonomicznych do rozwoju uczelni,
  - przyjęcia i realizacja wartości uznanych za najważniejsze przez społeczność akademicką i pozostałych interesariuszy.
- Koncentracja na studentach i doktorantach – doskonalenie jakości zarządzania musi być podporządkowane zaspokojeniu oczekiwań klientów, którymi są w pewnej kolejności studenci, a następnie ich sponsorzy i przyszli pracodawcy.
- Postawienie na przywództwo i strategię rozwoju – doskonalenie zarządzania w uczelni wymaga, aby przywódcy (rektorzy, dziekani, dyrektorzy, kierownicy) wyznaczyli jasne i jednoznaczne cele oraz widoczne wartości dla swych uczelni, wydziałów, instytutów, katedr i zakładów, wskazywali strategię i kierunki ich rozwoju oraz tworzyli atmosferę służącą skupieniu się pracowników i doktorantów na ich realizacji. Przywódcy powinni być wzorem etycznego postępowania, kreatywności, innowacyjności i osobistego zaangażowania w pracę na rzecz uczelni.
- Optymalizacja procesów w warunkach ciągłych zmian w oparciu o fakty – osiągnięcie wspólnej jakości zarządzania w uczelni wymaga identyfikacji procesów, ich interpretacji i monitorowania, ciągłego doskonalenia i dostosowania do zmian zgodnie z przyjętymi celami szkoły wyższej przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji i faktów.

---

35 *Model doskonałości EFQM*, Wyd. Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2004, s. 8.

- Zaangażowanie i satysfakcja pracowników – doskonała jakość zarządzania w szkole wyższej wymaga wyzwolenia i wykorzystania potencjałów pracowników, ich inicjatywy i zaangażowania w pracy. Temu służyć powinien proces projakościowej restrukturyzacji zarządzania i funkcjonowania w szkole wyższej oraz pogłębiona analiza popytu na usługi badawcze, edukacyjne i doradcze uczelni oraz dostosowanie jakości wytwarzanych produktów (dóbr i usług) do stwierdzonych potrzeb rynku. Dlatego też, jakość jest kluczową kwestią, którą musi rozwiązać organizacja po myśli klienta. Dlatego też zarządzanie jakością staje się główną cechą i wymogiem zarządzania, a filozofia TQM podstawową koncepcją zarządzania każdej organizacji biznesowej i non profit. Metody i narzędzia zapewniające pożądaną w danym momencie poziom jakości oraz jej doskonalenie wraz z ewolucją potrzeb jest kluczowym zadaniem jakie stoi przed naczelnym kierownictwem organizacji.
- Wspólny dla zarządzających (przełożonych) i podwładnych (zarządzanych) zbiór przyjętych wartości oraz kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i przewodzeniu. Sukces uczelni i jej pracowników zależy od: wiedzy, umiejętności, kreatywności i motywacji jej pracowników naukowo-dydaktycznych oraz zaangażowania się w ich rozwój, pomysłowość, przedsiębiorczość oraz satysfakcji z tego tytułu.
- Wykorzystanie zasobów – dążenie do doskonałości zarządzania w uczelni wymaga silnego ukierunkowania i chęci długoterminowego zaangażowania władz uczelni w perspektywę optymalnego wykorzystania zasobów i uwzględnienia:
  - zmian w wymaganiach edukacyjnych i celach strategicznych uczelni,
  - dostępności zasobów i rozwoju technologii internetowych,
  - oczekiwań studentów i innych interesariuszy,
  - zmian demograficznych i oczekiwań społecznych.
- Organizacja inteligentna – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania i funkcjonowania szkoły wyższej wymaga wdrożenia zasady ciągłego uczenia się wszystkich pracowników uczelni i powinno być wbudowane w sposób funkcjonowania jej i strategię rozwoju.
- Partnerstwo i współpraca z otoczeniem – doskonalenie zarządzania szkołą wyższą wymaga dla podniesienia efektywności jej działania – zbudowania i rozwoju wzajemnych relacji z partnerami na zasadach: integracji, zaufania oraz dzielenia się wiedzą. Rozwój partnerstwa uczelni z innymi szkołami wyższymi, ośrodkami nauko-badawczymi w kraju i za granicą oraz szeroko rozumianą praktyką umożliwi wzajemną wymianę doświadczenia w zakresie doskonalenia jakości zarządzania między organizacjami edukacyjnymi, przemysłowymi i urzędami.
- Odpowiedzialność społeczna szkoły wyższej sprowadza się do spełnienia społecznych oczekiwań, przestrzegania prawa, etyki postępowania i promowania postaw obywatelskich i patriotycznych. Podstawy prospołeczne powinny przejawiać się w sposobie zarządzania uczelnią i wspierania ważnych celów publicznych, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w zakresie kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi, ochroną środowiska, aktywizacji zawodowej regionu i makroregionu, na który uczelnia oddziałuje.

Przedstawione powyżej postulowane wartości i zasady generują postęp i rozwój uczelni oraz u efektywniają pracę w niej zatrudnionych. Jednocześnie przyczyniają się do doskonalenia funkcjonowania uczelni i wzrostu jakości kształcenia oraz poprawy jakości prowadzonych badań naukowych. Szkoły wyższe powinny więc wdrożyć powyższe

wartości i zasady do operatywnego i strategicznego zarządzania.

Jakość zarządzania w organizacji będzie wypadkową efektu synergii podjętych decyzji w danym czasie przez uprawnionych decydentów na poszczególnych szczeblach zarządzania uczelnią, których działalność może wzajemnie wzmacniać lub blokować, angażować podwładnych w realizację celów lub ich sobie przeciwstawiać. Dlatego też bardzo ważna jest tutaj rola skoordynowanego, zespołowego działania zarządzanych i zarządzających w organizacji w realizacji wspólnych celów i jej misji. Każda indywidualna decyzja podjęta w organizacji powinna być podporządkowana chęci osiągnięcia konkretnych celów i korzyści. Decyzja musi być świadomym wyborem optymalnego wariantu, który może być osiągnięty przy różnym poziomie skuteczności i efektywności. Poziom ten będzie miarą jakości konkretnej podjętej decyzji, a efekt synergii wszystkich podjętych decyzji w organizacji określać będzie poziom jakości zarządzania.

Zdaniem E. Skrzypek „Efektywność przejawia się w każdej celowej działalności człowieka. Jeżeli mówimy o analizie efektów przedsięwzięcia, to koniecznie należy uwzględnić: identyfikację efektów, pomiar efektów, znalezienie odpowiedniej bazy porównawczej, sformułowanie metody syntetycznej oceny efektów”<sup>36</sup>. Jakimi miernikami można ocenić syntetycznie efekt synergii wszystkich podjętych decyzji, czyli zarządzania w uczelniach, czyli poziom jakości zarządzania? Jest to problem niezmiernie złożony, dlatego też dotychczas nie sformułowano syntetycznego wskaźnika oceny jakości zarządzania. winno być wbudowane w sposób funkcjonowania i strategię rozwoju szkoły wyższej.

## Literatura

- Bloom H., Calori R., de Woot Ph., Zarządzanie europejskie, Poltext, Warszawa 1995.
- Buchacz T., Uczenie się Modelu EFQM. „Problemy Jakości”, nr 8, 2005
- Buchacz T., Pierwsze kroki w stosowaniu Modelu EFQM. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005, s. 35-38;
- Ebenfelt M., Wååk O., LCC Application in Sweden. 30th Conference of the EOQC, Stockholm 1986;
- Gocko J., Ekonomia a moralność, Redakcja Wydawnictw Katolickich Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1996.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Systemy zarządzania wiedzą - nowy paradygmat czy wyzwanie, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość, praca zbiorowa pod red. naukową I.K. Hejduk, Instytut „ORGMASZ”, Warszawa 1992.
- Hejduk I.K., W drodze do przyszłości, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości - nowe paradygmaty zarządzania europejskiego. Praca zbiorowa poświęcona 50-leciu pracy naukowej prof. dr inż. W.M. Grudzewskiego, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003.
- Jakość a certyfikacja w gospodarce wolnorynkowej, powielone materiały konferencji CBJW, Kozubnik 23-28 listopad 1992 r.
- Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy I kwestorów – wyniki badań, [w:] Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. Naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kindlarski E., Jakość wyrobów, PWN, Warszawa 1988.
- Kindlarski E., Zarządzanie przez jakość. TQM w Polskich przedsiębiorstwach. Materiały II Sympozjum Klubu PF

---

36 Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 191.



ISO 9000, Szczyrk 1994.

- Kowalczewski W., Przesłanki filozofii zarządzania, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość, praca zbiorowa pod red. nauk. Ireny K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004.
- Lisiecka K., Kreowanie jakości, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
- Martyniak Z., Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Mięka B., Zarządzanie wiedzą w organizacjach. „Problemy Jakości”, nr 1, 2002, s. 29-32; Mięka B., O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą. „Problemy Jakości”, nr 2, 2004.
- Model doskonałości EFQM, Wyd. Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2004.
- Olejnik T., Wieczorek R., Kontrola i sterowanie jakością, PWN Warszawa – Poznań 1982.
- PN-ISO 8402:1996, Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1996.
- Polak A.S., Controlling jakości – tendencje. „Problemy Jakości”, nr 2, 2004.
- Rogala P., Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej. „Problemy Jakości”, nr 7, 2005.
- Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wyd. UMCS, Lublin 2000
- Sloan K., TQM a kształcenie MBA. Referat wygłoszony na seminarium, organizowanym przez autora na temat: „Administracja publiczna”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1993.
- Stefański K., Upowszechnienie kompleksowego sterowania jakością (TQC), [w:] Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich, Polskie Stowarzyszenie Jakości i Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMASZ”, Warszawa 1992.
- Steinbeck H.H., Total Quality Management, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
- Szarafin M., Knowledge Management. „Problemy Jakości”, nr 3, 1999.
- Tkaczyk S., Innowacyjność a zarządzanie w oparciu o kryterium jakości. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005
- Mięka B., Zarządzanie wiedzą w organizacjach. „Problemy Jakości”, nr 1, 2002, s. 29-32;
- Mięka B., O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą. „Problemy Jakości”, nr 2, 2004.
- Tkaczyk S., Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość, praca zbiorowa pod red. nauk. Ireny K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004.
- TQM Scorecard – nowoczesne narzędzie wspierające realizację strategii jakości. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005.
- Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz. Ustaw z 2005, nr 164, poz. 1365.
- Wawak T., Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce, [w:] Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa pod red. Naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Wawak T., Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński. Kraków 1995.
- Wolniak R., Model ciągłego doskonalenia w Sześć Sigma. „Problemy Jakości”, nr 5, 2005.