

prof. dr hab. Tadeusz Wawak  
Katedra Ekonomii Stosowanej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński

## **EKONOMIA JAKOŚCI ZARZĄDZANIA**

### **1. Wprowadzenie**

Zawsze, bez względu na to, kto i czym zarządza, to zawsze podjęte decyzje rodzą skutki ekonomiczne, które satysfakcjonują lub nie satysfakcjonują zarządzającego i zarządzanego oraz interesariuszy zewnętrznych. Można postawić sobie pytanie – dlaczego te skutki mogą być różne, zadawalające lub niezadawalające? Efekt ekonomiczny podjętych decyzji (niepodjęcie decyzji też jest decyzją) jest bowiem następstwem jakości zarządzania, którego egzemplifikacją były te decyzje. Jakość zarządzania na każdym szczeblu organizacji funkcjonującej w skali mikro (przedsiębiorstwa, banku, szpitala, szkoły wyższej) lub makro (administracji państwowej) lub ponad narodowej (organy Unii Europejskiej), w sposób istotny oddziałuje na ekonomię tych organizacji, a jej wyniki są efektem synergii podejmowanych decyzji. Oznacza to, że jakość zarządzania we wszystkich organizacjach determinuje poziom osiąganego PNB i PKB oraz jakości życia obywateli każdego państwa, czyli kształtuje ekonomię kraju i wpływa na ekonomię międzynarodową oraz ekonomię w skali mikro.

**Celem tego krótkiego opracowania jest syntetyczne przedstawienie wpływu jakości zarządzania na wyniki ekonomiczne organizacji, czyli ukazanie ekonomii jakości zarządzania. Jakość zarządzania, oddziałując na funkcjonowanie każdej organizacji, kształtuje jej ekonomię. Można postawić hipotezę badawczą głoszącą, że to powiązanie jest następstwem efektu ekonomicznego synergii podejmowanych decyzji oraz wyraża ostateczny, wypadkowy ekonomiczny skutek rzeczywistego poziomu jakości zarządzania w organizacjach na wszystkich szczeblach.**

## 2. Ekonomia w procesie podejmowania decyzji

### 2.1. *Homo sapiens oeconomicus*

*Homo sapiens* (człowiek rozumny) powinien być *homo oeconomicus* – człowiekiem ekonomicznym, działającym racjonalnie, czyli dążyć zawsze do optymalizacji osiągniętych korzyści, a w procesie podejmowanych decyzji kierować się wartością ekonomiczną rezultatów dokonanych wyborów. Obecnie w różnych teoriach ekonomicznych autorzy zwracają uwagę na to, że coraz częściej człowiek w podejmowaniu decyzji o charakterze ekonomicznym kieruje się także pozaekonomicznymi przesłankami. Wówczas jego decyzje (np. klienta kupującego produkt o danym poziomie jakości) nie są optymalne, czyli racjonalne, z czysto ekonomicznego punktu widzenia. Coraz częściej w teoriach ekonomicznych pojawia się paradygmat emocjonalnego człowieka ekonomicznego – *homo sapiens oeconomicus*.<sup>1</sup> Współczesny człowiek podejmujący decyzje na rynku, działającego na zasadach konkurencji niedoskonałej: kieruje się równocześnie:

- poziomem jakości, wartością użytkową, ceną, kosztami eksploatacji i likwidacji utylizacji nabywanego produktu (właściwościami i aspektami ekonomicznymi podejmowanych decyzji);
- swoimi doznaniem emocjonalnym, stanem zdrowia, samopoczuciem, oczekiwaniami, efektem neurobiologicznych i psychologicznych aspektów zawieranej transakcji, które odgrywają kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych (właściwościami i aspektami nieekonomicznymi podejmowanych decyzji).

Menedżer zarządzający organizacją także musi kierować się właściwościami i aspektami ekonomicznymi i nieekonomicznymi podejmowanych decyzji. Podlegli mu pracownicy także powinni uwzględniać w swych decyzjach oba te aspekty racjonalnego działania. Zarówno zarządzających (przełożonych) jak i zarządzanych (podwładnych) dotyczy paradygmat emocjonalnego człowieka ekonomicznego – *homo sapiens oeconomicus*. Efektem synergii ich decyzji jest występujący w danym czasie w organizacji określony poziom jakości pracy:

- zarządzających – zwany jakością zarządzania,
- zarządzanych – jakością wykonania

W sumie wybory człowieka nie są optymalne z punktu widzenia wyłącznie ekonomicznego, czyli nie racjonalne jak chciałaby tego część teorii ekonomii. Zazwyczaj

---

<sup>1</sup> *Homo oeconomicus*, Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Homo\\_oeconomicus](https://pl.wikipedia.org/wiki/Homo_oeconomicus), odczyt 1.05.2016 r.

decyzje te są efektem synergii wielu przesłanek (w tym ekonomicznych) i jako takie są dla niego racjonalne w momencie ich podejmowania. Znaczenie właściwości i aspektów ekonomicznych nie może być nadmiernie ograniczane w procesie oceny i dokonywania wyboru, na przykład jakości produktu lub jakości pracy, ponieważ może to doprowadzić do podejmowania decyzji przynoszących nabywcy nadzwyczajne i mocno odczuwane straty. Zakres i poziom właściwości nieekonomicznych w podejmowaniu decyzji musi być monitorowany i kontrolowany, tak, aby wynik ostateczny podejmowanych decyzji, opartych na efekcie synergii określonych przesłanek, był dodatni i korzystny dla organizacji. Znaczenie kryteriów ekonomicznych wyboru jest zawsze bardzo istotne, dominujące i dlatego nie można ich nie uwzględniać w pożądanym wymiarze. Dlatego też ekonomia odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji w każdej organizacji i w każdym gospodarstwie domowym.

## **2.2. Sztuka ekonomii**

Ksenofont przez *oikonomikos* rozumiał kierowanie gospodarstwem domowym, czyli majątkiem – dziś powiemy zasobami państwa, miasta, przedsiębiorstwa, szpitala, uniwersytetu, gospodarstwa domowego, krócej – właściciela.<sup>2</sup>

**Ekonomia jest nauka o najefektywniejszej alokacji ograniczonych zasobów między nieograniczone potrzeby w celu uzyskiwania zadowolenia społeczeństwa.**

Paul A. Samuelson uważa, że ekonomia „*to nauka o tym, w jaki sposób społeczeństwo wykorzystuje rzadkie zasoby do produkcji wymiernych dóbr i usług oraz ich dystrybuuje pomiędzy jednostkami.*”<sup>3</sup> Powszechnie występujący niedobór dóbr i nieograniczoność potrzeb ludzkich wymaga, aby społeczeństwo wykorzystywało swoje zasoby w sposób efektywny, wydajny i myślało o produktywności, czyli najlepszym wykorzystaniu zasobów społeczeństwa do zaspokojenia nieograniczonych ludzkich potrzeb i pragnień. Ekonomia tak jak moneta posiada awers i rewers, które określa się mianem ekonomii pozytywnej i ekonomii normatywnej.<sup>4</sup>

**Ekonomia pozytywna:**

- zajmuje się naukowym objaśnianiem zasad funkcjonowania gospodarki;

---

<sup>2</sup> Wikipedia. Wolna Encyklopedia, *Ekonomia* <https://pl.wikipedia.org/wiki/Ekonomia>, odczyt 1.05.2016 r.

<sup>3</sup> P.A. Samuelson i W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2012, s. 4.

<sup>4</sup> Tamże, s. 6.

- wskazuje:, w jaki sposób społeczeństwo gospodarujące podejmuje decyzje dotyczące produkcji, wymiany, podziału i konsumpcji dóbr, dlaczego gospodarka działa tak jak działa, jak zareaguje gospodarka na zmianę warunków;
- pokazuje skutki, jakie wywoła określone działanie w danych warunkach.

### **Ekonomia normatywna:**

- dostarcza zaleceń opartych na subiektywnych studiach wartościujących, czyli formułuje zalecenia dotyczące tego, co powinno się czynić w przyszłości;
- wskazuje jak społeczeństwo powinno gospodarować w danym miejscu i czasie, przy istniejących i zmieniających się uwarunkowaniach;
- polega na badaniu problemów natury ekonomicznej w celu wydania orzeczenia wskazującego jak należy postępować w procesie gospodarowania.

**Sztuka ekonomii** wiąże ekonomię pozytywną z normatywną w jedno i wskazuje jak można najlepiej osiągnąć postawione cele w gospodarce. Ekonomia zajmuje się gospodarowaniem, czyli uzyskiwaniem najwięcej z tego, co mamy w postaci różnorodnych zasobów. Oznacza to:<sup>5</sup>

- dla jednostki – wykorzystanie swych możliwości i rozdysponowania dochodów w taki sposób, aby uzyskać optymalną satysfakcję;
- dla społeczeństwa, jako całości – spożytkowanie czynników wytwórczych w celu osiągnięcia wyższej jakości życia.

Ekonomia jest, więc nauka o dokonywaniu wyborów w sferze gospodarczej, czyli o dokonywaniu aktów wyboru między różnymi wariantami przy danych uwarunkowaniach, czyli podejmowaniu decyzji gospodarczych przez osoby cywilne i prawne, rodzących skutki ekonomiczne<sup>6</sup> w skali makroekonomicznej i mikroekonomicznej, regionu i gminy, różnego rodzaju organizacji i gospodarstwa domowego.

Podjęcie decyzji leży w sferze zainteresowania zarówno ekonomii jak i nauk o zarządzaniu. Podjęcie decyzji kojarzone jest powszechnie z procesem kierowania, które w literaturze z zakresu nauk ekonomicznych autorzy bardzo często zastąpili pojęciem zarządzania. Nie wnikając w szczegóły semantyczne stosowanych pojęć, musimy przyjąć, że każda decyzja podjęta przez menedżera / kierownika rodzi skutki ekonomiczne. Dlatego też podejmujący decyzje musi mieć świadomość wszystkich następstw tej decyzji, zwłaszcza

---

<sup>5</sup> F. Benham, Economics, Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Wydawnictwo Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa 1948, s. 18-19.

<sup>6</sup> Tamże s. 16-17.

ekonomicznych. W realizowanym procesie zarządzania występuje ścisły związek między ekonomią stosowaną w praktyce z realnie występującą jakością zarządzania, jako konsekwencja powiązania teorii ekonomii z teorią zarządzania w ramach nauk ekonomicznych.

**Sztuka ekonomii** mocno powiązana jest ze **sztuką zarządzania**, która polega na osiągnięciu zamierzonych rezultatów (w tym celów ekonomicznych) zarządzających, którzy osiągają cele kierowanej organizacji poprzez organizowanie prac innych, a nie przez wykonywanie zadań osobiście (oczywiście przy aktywnym współudziale zarządzanych – podwładnych). **Mocno powiązane z sobą i przenikające się wzajemnie: sztuka ekonomii i sztuka zarządzania tworzą jedność, którą możemy nazwać sztuką gospodarowania.** Te sztukę powinien posiadać i wykonywać przedsiębiorca - gospodarz organizacji, czyli osoba zarządzająca organizacją o jasno określonej i sprecyzowanej formie własności. Menedżer w spółce przestał być przedsiębiorcą, nie przedsiębiorcą bowiem decyzji na własne ryzyko tylko na koszt udziałowców i akcjonariuszy. Mimo to menedżer powinien być gospodarzem, posługującym się biegle sztuką ekonomii i zarządzania, czyli sztuką gospodarowania. Jest to możliwe wówczas, gdy jasno są określone stosunki własnościowe w organizacji, czyli znany jest właściciel organizacji. Menedżer organizacji o własności innej (np. uczelnie publiczne) może mieć poważne problemy z wywiązaniem się z funkcji gospodarza organizacji, którą zarządza.

### 3. Jakość zarządzania

W pierwszej połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych kult ilości pojawił się w przemyśle samochodowym i poglądach m.in. H. Forda i F.W. Taylora, H. Fayola. Obecnie występuje on w Polsce w coraz to mniejszej liczbie organizacji. Filozofia zarządzania przez ilość przegrała na konkurencyjnym rynku Europy i świata z koncepcją zarządzania, podporządkowującą jakości, wszystkie decyzje podejmowane w organizacjach. Powszechnie uznano potrzebę wdrożenia zasad Total Quality Management – współczesnej filozofii zarządzania. „*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 projakościowych strategii i systemów, metod i technik zarządzania w celu ciągłego doskonalenia efektów pracy ludzkiej. „*Doskonalenie jakości funkcji zarządczych organizacji*

---

<sup>7</sup> K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 185.

zarządzanej w oparciu o kryterium jakości winno być odzwierciedlone we wzroście efektywności jej zarządzania”<sup>8</sup>. Dlatego też w Europejskiej Nagrodzie Jakości, przekształconej w Nagrodę Doskonałości EFQM (Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością) postęp we wdrażaniu TQM ocenia się przez pryzmat wykorzystania potencjału oraz poziomu efektów zarządzania uzyskanych przez: klientów, pracowników, otoczenie oraz organizację, czyli efekt końcowy dla właścicieli (np. wyniki biznesowe przedsiębiorstwa). „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 stało się niezmiernie ważnym paradygmatem zarządzania.

Paradygmat zarządzania zdaniem B. Nogalskiego<sup>10</sup> jest determinowany przez bieżące uwarunkowania, w jakich w danym czasie funkcjonują przedsiębiorstwa oraz postrzeganymi przez nie tendencjami. Konkurencje europejska i światowa, w dobie integracji regionalnej Europy i globalizacji wymaga aktywnego odniesienia się zarządów przedsiębiorstw do konieczności ciągłego doskonalenia jakości wytworzonych produktów. Źródłem przewagi nad potencjalnymi konkurentami są głównie unikatowe produkty (wyroby i usługi), myśl techniczna i organizacyjna, stosowane technologie i metody zarządzania, marketing i benchmarking. „Kreując wartościową innowację przedsiębiorstwa zachowujące się aktywnie staje się nie ofiarą bądź beneficjentem warunków zewnętrznych, lecz czynnikiem dynamizującym sytuację w branży i tworzącym wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej. To oni muszą się dostosować do sytuacji stworzonej przez innowację. Jest to kolejny ważny (związany ściśle, z jakością) paradygmat zarządzania”<sup>11</sup>. Innowacje są bardzo ważnymi, istotnymi wyznacznikiem jakości typu i wykonania i źródłem wzrostu jakości życia.

---

<sup>8</sup> S. Tkaczyk, *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość, Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I. K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, Warszawa 2004, s. 174.

<sup>9</sup> W. Kowalczewski, *Przełamanie filozofii zarządzania, Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I. K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, Warszawa 2004, s. 61.

<sup>10</sup> B. Nogalski, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I. K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, Warszawa 2004, s. 35.

<sup>11</sup> Tamże, s. 35.

W teorii zarządzania rozwijane są przez S. Morina dwa zasadnicze odmienne powiązane ze sobą dyskursy<sup>12</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 – sztuce zarządzania. 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.

Jakość zarządzania w organizacji będzie wypadkową efektu synergii podjętych decyzji w danym czasie przez uprawnionych decydentów na poszczególnych szczeblach zarządzania firmy, których działalność może się 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 nam będzie poziom jakości zarządzania.

Talent menedżerski i możliwości do wystąpienia 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 ciągłe doskonalenie jakości pracy zarówno zarządzających i zarządzanych, aby osiągnąć wysoką jakość produktów mierzona stopniem realizacji oczekiwań klientów. Jakość pracy wymaga doskonalenia, zarówno u

---

<sup>12</sup> Z. Martyniak, *Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, praca zbiorowa pod red. H. Jagody i J. Lichtarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 363.

zarządzających (przełożonych), jak i u zarządzanych (podwładnych). Dlatego też musimy wyróżniać:

- jakość pracy zarządzających (przełożonych), czyli jakość zarządzania,
- jakość pracy zarządzanych (podwładnych), czyli jakość wykonania.

Przyjmując za normami ISO serii 9000, definicję dwóch pojęć: jakość i zarządzanie, możemy zdefiniować **jakość zarządzania**, jako stopień, w jakim ogół właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania organizacją i jej nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania tej organizacji oraz jej interesariusz, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe. Krócej, w ujęciu potocznym, przez **troskę o jakość zarządzania** rozumiemy **podporządkowanie wszystkich podejmowanych decyzji optymalizacji jakości pracy i jej efektów**. Zarządzanie jest usługą zarządczą, dlatego jakość świadczenia tej usługi możemy nazwać jakością zarządzania; stąd też, jakość **zarządzania to ogół właściwości świadczonej usługi zarządczej, wiążącej się z zdolnością tej usługi do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych**. Mając powyższe na uwadze możemy 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. **Wzrost jakości zarządzania** to osiągnięcie ciągłej poprawy zakresie: planowania, sterowania, zapewnienia wymaganej jakości oraz wypełniania przez kierowników wszystkich szczebli organizacji, wymienianych od czasów H. Fayola<sup>13</sup> funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie), koordynowanie, kontrolowanie (nadzorowanie). Natomiast **doskonalenie jakości zarządzania** w organizacji polega na:

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

Celem doskonalenia jakości zarządzania jest pełna realizacja wizji, misji, celów i zadań ujętych w przyjętej polityce jakości organizacji, a przede wszystkim dla:

- pełnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwania klientów,
- realizacji wymagań właścicieli i pracowników,

---

<sup>13</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktykę*, PWN, Warszawa 2000, s. 646 – 647.

- zaspokajania oczekiwań pozostałych interesantów.

**Doskonalenie jakości zarządzania** sprowadza się, więc do doskonalenia działań dotyczących kierowania organizacją i jej nadzorowaniem, na wszystkich szczeblach, w każdej komórce organizacyjnej, ukierunkowanych na zwiększenie swych zdolności zarządczych przez podejmujących decyzje i poprawę w spełnianiu wymagań dotyczących **jakości zarządzania**.

#### **4. Efekty ekonomiczne jakości zarządzania**

Rola jakości w kształtowaniu wyników ekonomicznych organizacji została już w Polsce powszechnie dostrzeżona. Nie oznacza to oczywiście, że wszystkie firmy dążą do podnoszenia jakości swych produktów. Część organizacji nadal zarabia na niskiej jakości wykorzystując:

- swoją pozycję monopolistyczną w danym miejscu i czasie,
- ułomności prawa i niedorozwój instytucji ochrony konsumenta,
- przyzwyczajenia klientów wyniesione z okresu tzw. gospodarki producenta, osłabiające egzekucję oferowanej przez organizację jakości,
- skłonność do naruszania prawa przez właścicieli i kierowników organizacji.

Rozwój gospodarki rynkowej i pogłębiająca się konkurencja ogranicza możliwość zarabiania na nieodpowiedniej jakości. Organizacje coraz częściej przekonują się, że nie mogą oferować jakości niższej niż konkurencja, co zmusza ich do jej ciągłego podnoszenia.

Do podstawowych efektów ekonomicznych doskonalenia jakości zarządzania w każdej organizacji zaliczyć możemy:

- zmniejszenie społecznych kosztów jakości ponoszonych przez: producentów, handel (pośredników) i konsumentów (użytkowników);
- obniżenie kosztów wytwarzania dóbr i świadczonych usług
- pojawienie się możliwości zaoferowania klientom wyrobów i usług poniższej cenie;
- wzrost krańcowej użyteczności produktu odczuwany przez ich konsumentów w wyniku:
  - poprawy jakości produktów,
  - lepszego niż oczekiwano zaspokojenia potrzeb klientów i konkurencyjnego rynku,
  - uzyskanie wyższego poziomu jakości produktów organizacji od konkurencyjnych i substytucyjnych;

- obniżenie użyteczności krańcowej określonej ilości pieniędzy wydanych na zakup, użytkowania (konsumpcje) i likwidację produktów w wyniku:
  - redukcji kosztów wytworzenia produktów,
  - obniżki cen producentów,
  - spadku kosztów logistycznych,
  - redukcji społecznych kosztów jakości ponoszonych przez: producenta, pośredników, konsumentów, użytkowników;
- wzrost ilości sprzedanych produktów;
- powiększenie utargu ze sprzedaży;
- zwiększenie zysku i akumulacji przeznaczonej na rozwój.

Wszystkie powyższe korzystne ekonomiczne następstwa poprawy jakości zarządzania powodują lepszą realizację celów producenta, konsumenta, albowiem:

- rośnie satysfakcja klientów,
- wzrasta wartości organizacji i jej pozycja na rynku.

Korzystają przy tym pośrednicy i inni interesariusze współtowarzyszący producentowi i klientowi danego produktu przez cały okres jego istnienia od zamysłu i projektu po eksploatację i likwidację. Dlatego też poprawa jakości zarządzania w skali mikroekonomicznej przekłada się na wzrost gospodarczy, rozwój ekonomiczny, poprawę jakości życia w kraju.

Podstawowym obecnie problemem społeczno – gospodarczym Polski jest konieczność wzrostu jakości zarządzania w skali mikro (przedsiębiorstwa, banki, szpitale, szkoły, uczelnie, itp.) oraz makro (Sejm, Senat, rząd, ministerstwa i inne urzędy administracji publicznej). Niski poziom jakości zarządzania blokuje dziś rozwój nie tylko przedsiębiorstw i uczelni, ale także hamuje wzrost jakości życia w kraju. Odpowiedzialności za ten stan rzeczy ponoszą rządzący, a więc poławie, senatorowie, ministrowie, którzy zamiast działać na rzecz poprawy jakości pracy, w tym szczególnie jakości zarządzania, nie tylko, że nie mają Narodowego Programu Poprawy Jakości (o który od lat się upominamy), ale sami dają przykład niskiej jakości zarządzania, wykonując niewłaściwie swe obowiązki.

Rozumny i jednocześnie emocjonalny człowiek ekonomiczny – *homo sapiens oeconomicus* dąży do najlepszego wykorzystania ograniczonych zasobów społeczeństwa do zaspokojenia ludzkich potrzeb i pragnień. Dlatego też w tej sytuacji powinien wytwarzać najlepszą możliwą kombinację ilości i jakości dóbr u usług przy istniejących technologiach,

osiągać najlepszą produktywność ekonomiczną nakładów oraz efektywnie produkować wyroby i świadczyć usługi. Człowiek podejmujący decyzje o wykorzystaniu zasobów danej organizacji kreuje poziom osiągniętych efektów prowadzonej działalności gospodarczej tej organizacji.<sup>14</sup> Decydent powinien zadbać o to, aby bieżące i przyszłe wyniki działalności organizacji, będące następstwem jego umiejętności zarządczych i zaprezentowanej sztuki zarządzania, były optymalne z ekonomicznego punktu widzenia. Wymagany poziom jakości zarządzania jest tu gwarantem racjonalnego działania organizacji i osiągnięcia optymalnych wyników. Można sformułować wniosek głoszący, że wyznaczając oczekiwany poziom jakości zarządzania determinujemy *ex ante* skutki ekonomiczne jakości podejmowanych decyzji zarządczych w organizacji. Planowo założony poziom jakości zarządzania ma istotny wpływ na ekonomię organizacji, czyli uzyskiwane ekonomiczne efekty jej działalności. Można, więc wyznaczyć poziom jakości zarządzania niezbędny dla osiągnięcia zamierzonych efektów ekonomicznych organizacji. Realizacja przyjętego, zaakceptowanego niskiego poziomu jakości zarządzania gwarantuje organizacji osiągnięcie niskich efektów jej funkcjonowania. PGR już w założeniu były skazane na klęskę, z założenia pseudo uczelnie nigdy osiągną wysokich lotów, zaaprobowany *ex ante* niski poziom jakości zarządzania w administracji publicznej jest gwarantem niezadawalających efektów, np. służby zdrowia lub urzędów gmin. W tym miejscu można postawić pytanie – dlaczego więc *ex ante* przyjmuje się na wejściu, niski poziom jakości zarządzania, skoro wiadomo, że dana organizacja nie będzie działać w sposób zadawalający? Przyczyny tego stanu rzecz mogą być:

- niezależne od organizacji i osób nią zarządzających, czyli pochodzić z zewnątrz, np. obowiązujące normy prawne mogą wprowadzać niewłaściwe zasady funkcjonowania danego rodzaju organizacji w kraju (szpitale, banki, uczelnie, urzędy gminne, itp.);
- lub wypływać z wewnątrz organizacji, np. niski poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji zarządczych osób pełniących funkcje kierownicze, funkcjonowanie grupy trzymających władzę oraz układy polityczne i gangsterskie w organizacji.

Każda organizacja, która zamierza doskonalić swoje funkcjonowanie poprzez poprawę jakości zarządzania powinna:

- przeprowadzać pełną identyfikację wszystkich przyczyn istniejącego poziomu jakości zarządzania;
- wytyczać kierunki i metody oraz opracowywać harmonogram realnej poprawy jakości zarządzania;

---

<sup>1414</sup> P.A. Samuelson i W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, cyt. wyd., s. 4

- oszacowywać poziom i korzyści ekonomiczne poprawy jakości zarządzania w organizacji, czyli aktualny stan **ekonomii jakości zarządzania**.

Doskonaleniu jakości zarządzania musi towarzyszyć skuteczne dążenie do wzrostu poziomu pożądanej kreatywności i przedsiębiorczości z organizacji, jako całości oraz wszystkich jej pracowników.

Zdaniem I. Durlika<sup>15</sup> przedsiębiorczość jest zdolnością kreowania, projektowania i restrukturyzacji organizacji w celu zwiększenia poziomu produkcji (oznacza to dostarczenie klientom więcej nowych, lepszych jakościowo dóbr i usług), co daje jej możliwość uzyskania dodatkowych dochodów i zysków, zapewnia organizacji utrzymanie się na rynku, oraz rozwój. „Wytwórczość, jako wartość, jest fundamentalną właściwością **ekonomii przedsiębiorczości**”<sup>16</sup> Skutkiem wzrostu przedsiębiorczości, podobnie jak poprawy jakości zarządzania, która ją kreuje, jest poprawa kondycji ekonomicznej organizacji, wzrost pozyskiwanej akumulacji zapewniającej podejmowanie inwestycji w jakość produkowanych wyrobów i świadczonych usług.

Szczególnym narzędziem przedsiębiorczości, który stwarza okazję i możliwość zmian na lepsze w zakresie wytwarzania i świadczenia usług oraz zarządzania w organizacji są innowacje. Ich znaczenie w kształtowaniu wyników ekonomicznych organizacji i zaspakajaniu potrzeb konsumentów wzrasta i przyczynia się do wzrostu efektywności ekonomicznej działalności każdej organizacji, określanych mianem **ekonomii innowacyjności**.

**Dlatego też ekonomia przedsiębiorczości i ekonomia innowacyjności są ściśle związane z ekonomią jakości zarządzania na zasadzie sprzężenia zwrotnego i wyraźnie podkreślają wzajemny związek zachodzący między zarządzaniem a ekonomią, nierozłącznymi cechami gospodarki.**

## Przypisy

- Benham F., Economics, Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Wydawnictwo Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa 1948.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria, praktyka*, AGENCJA Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1998.
- Homo oeconomicus, Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Homo\\_oeconomicus](https://pl.wikipedia.org/wiki/Homo_oeconomicus), odczyt 1.05.2016 r.
- Kowalczewski W., *Przełanki filozofii zarządzania, Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I. K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa 2004.

<sup>15</sup> I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria, praktyka*, AGENCJA Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1998, s. 20.

<sup>16</sup> Tamże, s. 20.

- Koźmiński A.K., W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktykę*, PWN, Warszawa 2000.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 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. H. Jagody i J. Lichtarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I. K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa 2004.
- Samuelson P. A. i Nordhaus W.D., *Ekonomia*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2012.
- Tkaczyk S., *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. naukową I. K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa 2004.
- Wikipedia. Wolna Encyklopedia, *Ekonomia*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Ekonomia>, odczyt 1.05.2016r