

Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

DYLEMATY JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ

Słowa kluczowe: jakość zarządzania, zarządzanie jakością, szkoła wyższa, Total Quality Management, Total Quality Commitment, paradygmaty zarządzania, projakościowa restrukturyzacja zarządzania, Model Znakomitości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, globalizacja.

Streszczenie

Jakość zarządzania w szkole wyższej to jakość działalności kierowniczych, czyli jakość pracy zarządzających, którzy świadczą swe usługi menedżerskiej uczelni. jakość zarządzania uprawianego przez konkretnego menedżera jest konsekwencją jego wiedzy i umiejętności oraz predyspozycji osobistych, w tym intuicji zarządczej, niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji.

Doskonalenie jakości zarządzania wymaga wdrożenia efektywnego systemu zarządzania jakością opartego na zasadach Total Quality Control, Total Quality Commitment oraz dziewięciu kryteriach modelu znakomitości (doskonałości) EFQM.

Musimy pamiętać o tym, że globalizacja wymaga projakościowej restrukturyzacji zarządzania w organizacjach w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia jakości zarządzania. Dotyczy to także szkół wyższych, które kształcą kadrę dla potrzeb gospodarki nie tylko kraju, ale także Europy i całego świata.

Doskonalenie jakości zarządzania wymaga innego spojrzenia we wszystkich organizacjach, w tym zwłaszcza w szkołach wyższych, na nowe paradygmaty zarządzania sformułowane przez P. F. Druckera.

1. 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

dyskursy¹:

- „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 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”². 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 i umiejętności jaką posiada, pełniąc określone funkcje kierownicze;
- predyspozycji osobistych, w tym intuicji zarządczej, niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji.

Decyzje pro jakościowe 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 cała organizacja, 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 kultury³. 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 pro jakościowych innowacji. Nie trzeba nikogo przekonywać, że „innowacja to najważniejsza siła napędowa rozwoju organizacji, nie tylko w Polsce ale i na całym

1 Z. Martyniak, *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.

2 Tamże, s. 363-364.

3 I.K. Hejduk, *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 „ORGMAZ”, Warszawa 2003, s. 56-59.

świecie⁴.

Poziom wiedzy jaką dysponuje szkoła wyższa 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 ciągłe 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.

2. Jakość zarządzania a zarządzanie jakością w uczelni

Punktem wyjścia do przedstawienia roli, szeroko pojętej jakości w zarządzaniu każdą organizacją, w tym i uczelnią, jest przedstawienie znaczenia dwóch powiązanych z sobą wzajemnie pojęć, zaadoptowanych do potrzeb szkoły wyższej:

- jakość zarządzania,
- zarządzanie jakością.

4 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *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 Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004, s. 17.

Jeśli chcemy zdefiniować jakość zarządzania w szkole wyższej to musimy postrzekać zarządzanie jako specyficzną usługę świadczoną przez zarządzających na rzecz uczelni. Wówczas to możemy powiedzieć że:

Jakość zarządzania jest to stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania szkoła wyższą i jego nadzorowania, spełnia wymagania (potrzeby i oczekiwania), które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo przez uczelnie, jej klientów i inne strony zainteresowane lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe.

Innymi słowy **jakość zarządzania w szkole wyższej to jakość działalności kierowniczych, czyli jakość pracy zarządzających, którzy świadczą swe usługi menedżerskie uczelni.**

Definicja jakości zarządzania posiada dwie nierozłączne strony:

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania z inherentnymi właściwościami działań dotyczących kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania;
- wartościującą postrzegającą jakość zarządzania jako stopień w jakim, dzięki niej, spełnione są wymagania: uczelni i jej klientów, beneficjentów, pracowników i właścicieli oraz pozostałych interesariuszy (dostawców, samorządu terytorialnego, państwa itp.).

Jakość zarządzania dotyczy jakości pracy zarządzających, świadczących usługę zarządczą, których wysiłku nie można sprowadzić tylko do zarządzania personelem lub zasobami ludzkimi.

Wzrost **jakości zarządzania** to osiągnięcie ciągłej poprawy zakresie: planowania, sterowania, zapewnienia wymaganej jakości oraz wypełniania przez kierowników wszystkich szczebli uczelni, znanych od czasów H. Fayola⁵ funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie), koordynowanie, kontrolowanie (nadzorowanie). Obowiązkiem zarządzających w szkole wyższej jest ciągle doskonalenie jakości zarządzania, czyli prowadzenie powtarzających się działań, mających na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań jakościowych.

Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej polega na:

- doskonaleniu zarządzania samym sobą, osób pełniących funkcje kierownicze,
- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego,
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje uczelnia w procesie realizacji i doskonalenia usług badawczych oraz dydaktycznych świadczonych przez uczelnię.

5 A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 646–647.

Celem doskonalenia jakości zarządzania jest pełna realizacja: wizji, misji, celów oraz zadań ujętych w przyjętej polityce jakości szkoły wyższej w celu:

- pełnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów i beneficjentów uczelni;
- realizacji wymagań właścicieli i pracowników uczelni;
- zaspokajania oczekiwań pozostałych interesariuszy uczelni;
- zapewnienia samofinansowania rozwoju szkoły wyższej.

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

Realizacja misji i celów uczelni wymaga ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w uczelni, albowiem w ten sposób władze przyspieszają rozwój szkoły wyższej i czynią ją bardziej konkurencyjną na edukacyjnym rynku. Uczelnia nie jest przedsiębiorstwem. Jej celem nie jest dążenie do zysku. Obowiązkiem władz uczelni jest zapewnienie dochodów na poziomie przekraczającym faktycznie jej wydatki oraz wygospodarowanie nadwyżki ekonomicznej (której nie można nazwać zyskiem) przeznaczonej na pokrycie kosztów jej rozwoju, np. zakup aparatury badawczej czy budowę sal wykładowych. Dlatego też uczelnie muszą działać ekonomicznie, czyli oszczędnie, po to, aby z tych samych nakładów uzyskać jak największą wartość dodaną, lepiej realizować swoje cele i zadania oraz zbliżyć się krok po kroku do modelu uczelni znakomitej. Innym celem służy doskonalenie jakości, realizowane między innymi poprzez wdrożenie sprawnego, efektywnego systemu zarządzania jakością.

W szkołach wyższych celowe jest więc wdrożenie i rozwijanie takiego systemu zarządzania jakością, który generuje ciągły wzrost jakości zarządzania i tym sposobem umożliwia samofinansowanie rozwoju uczelni.

Niekwestionowanym jest stwierdzenie, że wzrost jakości zarządzania w szkole wyższej jest istotnym i pożądanym czynnikiem jej rozwoju. Dlatego też zarządzający uczelnią muszą podejmować różnorakie działania sprzyjające doskonaleniu jakości zarządzania. Działania te powinny być przez władze uczelni zarządzane. Innymi słowy do obowiązków organów kolegialnych i jednoosobowych szkoły wyższej należy zarządzanie jakością zarządzania, które obejmuje między innymi:

- politykę i planowanie jakości zarządzania;
- sterowanie jakością zarządzania;
- doskonalenie jakości zarządzania.

W tym celu uczelnie powinny obok innych metod zapewnienia jakości wdrożyć także system

zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2009 i oprócz zarządzanie uczelnią na 8 zasadach zarządzania jakością ujętych w normie PN-EN ISO 9000:2006 oraz PN-EN ISO 9004:2010⁶. Zasady te wiążą zarządzanie jakością z jakością zarządzania, określają bowiem cele i zadania zarządzania jakością i jednocześnie zakres i sposób wcielenia ich w życie, determinują jakość zarządzania. Niekwestionowanym jest stwierdzenie, że wzrost jakości zarządzania w szkole wyższej jest istotnym i pożądanym czynnikiem jej rozwoju.

Właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego i rzeczowego szkoły wyższej wzmocnione wdrożeniem omawianego systemu zarządzania spełniającego wymogi PN-EN ISO 9001:2009⁷ oraz Total Quality Control głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia zarządzania powinno doprowadzić poprzez doskonalenie jakości zarządzania do poprawy efektów jej funkcjonowania i rozwoju.

Doskonalenie jakości zarządzania jest kołem zamachowym rozwoju uczelni, albowiem poprawiając system zarządzania szkołą wyższą podnosi się poziom jakości pracy jej zaangażowanych pracowników i tą drogą generuje się wyższą jakość kształcenia i poprawę wskaźników badań naukowych. W ten sposób uczelnia może zapewnić sobie wyższy poziom konkurencyjności na rynku edukacyjnym oraz wyższą pozycję w świecie nauki.

U podstaw rozwoju uczelni i jakości jej produktów leży jakość pracy jej pracowników, najważniejszej części uczelni. Dlatego też władze uczelni muszą wykazać się wysoką dbałością o swych pracowników, których zaangażowanie i pracowitość decyduje o jakości pracy zarządzających i zarządzanych. Jakość pracy zatrudnionych kształtuje jakość zarządzania, determinuje sposób zarządzania uczelnią i określa poziom jakości produktów uczelni, które z kolei decydują o konkurencyjności i rozwoju uczelni w której pracują.

3. Zaangażowanie pracowników i doktorantów w zarządzanie uczelnią

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 ust. 1 tego artykułu a organy jednoosobowe dopiero w ust. 6⁸. 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

6 T. Wawak, 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, t. II, s. 206-209.

7 PN-EN 9001/AC:2009, Systemy zarządzania Jakością - Wymagania, PKN, Warszawa, 29 października 2009.

8 Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz. Ustaw z 2005, nr 164, poz. 1365, z późn. zm.

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 zarządzanie 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 projakościowej restrukturyzacji zarządzania nie jest tworzenie nowych struktur czy jednostek 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 czerpać 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”. Do nich

należą następujące zasady⁹:

- Naczelne kierownictwo inicjując działania w dziedzinie sterowania jakością prowadzi je przy współdziałaniu wszystkich komórek organizacyjnych i pracowników.
- Podstawą usprawnień w dziedzinie jakości powinno być działanie Kół Jakości.
- Rozpoznanie skuteczności sterowania jakością i wykorzystywanie danych do wprowadzenia usprawnień na każdym szczeblu zarządzania.
- Powszechne, cykliczne szkolenie i trening w stosowaniu zasad sterowania jakością – od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników.
- Rozwój i wykorzystanie technik i metod sterowania jakością w całym procesie realizacji wyrobu i usługi.
- Ogólnokrajowe upowszechnienie zarządzania jakością.
- Bezkompromisowe wprowadzenie zasady „Jakość przede wszystkim”.
- Określenie i zatwierdzenie polityki jakościowej jest zadaniem naczelnego kierownictwa. Pozostali pracownicy winni wprowadzić ją oraz konsekwentnie stosować we wzajemnej współpracy.
- Działania związane z zarządzaniem jakością powinny rozpocząć się od etapu planowania i rozwoju projektu aż po etap świadczenia usługi tworzenia produktu oraz obsługi produktów.
- Powszechne stosowanie TQC powinno dotyczyć innych niż wytwórcze sektorów gospodarki państwa.

Zasady te mogą mieć także zastosowanie w projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce. Zdaniem Japończyków 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 zwiększenie wymagań systemu dla działań promujących TQC takich jak¹⁰:

- 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;

9 K. Stefański, *Upowszechnianie Kompleksowego Sterowania Jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, Polskie Stowarzyszenie Jakości i Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMASZ”, Warszawa 1992, s. 3-5.

10 Tamże, s. 15.

- 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 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.

4. Postulowane główne wartości i zasady ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w szkole wyższej

Zdaniem twórców Modelu Znakomitości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM)¹¹ podejście organizacji do doskonalenia jakości zarządzania powinno opierać się na dziewięciu wartościach i zasadach, których przestrzeganie prowadzi do znakomitości. Model Znakomitości 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 strategie 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 strategie 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

¹¹ *Model znakomitości EFQM*, [w:] *Polska Nagroda Jakości, Samoocena. Doskonalenie. Wiedza. Innowacje*, Polska Nagroda Jakości, Warszawa 2004, s. 8.

- celami szkoły wyższej przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji i faktów.
- 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 pożądany 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 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 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 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”¹². Jakimi miernikami można ocenić syntetycznie efekt synergii wszystkich podjętych decyzji, czyli zarządzania w organizacji, czyli poziom jakości zarządzania? Jest to problem niezmiernie złożony, dlatego też dotychczas nie sformułowano syntetycznego wskaźnika oceny jakości zarządzania.

Problemem oceny skutków wdrażania TQM, czyli faktycznie oceny poziomu efektów jakości zarządzania zajęły się:

- Japońska Unia Naukowców i Inżynierów w Japonii (JUSE), która doprowadziła w 1950 r.

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

- do utworzenia Japońskiej Nagrody Deminga (The Deming Application Prize)¹³;
- Narodowy Instytut Standaryzacji i Technologii. Program Nagrody Malcolma Baldridge'a, która jest przyznawana od 1978 roku (wręczona przez prezydenta USA)¹⁴.
 - Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM), która stworzyła Model Znakomitości, który stał się podstawą kryteriów uruchomionej w 1991 r. Europejskiej Nagrody Jakości¹⁵.

We wszystkich tych nagrodach oceniane są efekty uzyskane dzięki danemu poziomowi jakości zarządzania – czyli stopnia wdrożenia zasad TQM przez: klientów, pracowników, otoczenie i organizację, w tym jej właścicieli. W ocenie syntetycznej uwzględnia się wyniki ekonomiczne uzyskane przez biorące udział w konkursie organizacje, takie jak: poziom kosztów i zysków, rentowności, płynność finansowa, zdolność kredytowa itp. Ocena efektów jakości zarządzania przebiega więc w wielu płaszczyznach i przekrojach, ale ostatecznym jej celem jest wskazanie jak wpływa ona na efekty ekonomiczne ocenianej organizacji i jej miejsce na rynku wyrobów i usług; czyli oceniany jest stopień realizacji celu i misji organizacji. Tą organizacją może być każda szkoła wyższa, która usilnie będzie dążyć do znakomitości i wdrażać zasady TQM, w ramach projakościowej restrukturyzacji zarządzania na wszystkich szczeblach i we wszystkich jednostkach organizacyjnych uczelni.

Dotychczas we wszystkich wymienionych powyżej konkursach nie uczestniczyły w Polsce szkoły wyższe. Brały udział szpitale czy muzea, ale jakość zarządzania nie jest jeszcze na takim poziomie, aby uczelnie mogły uczestniczyć w konkursie o Polską Nagrodę Jakości. Ponadto trzeba w tym miejscu wyraźnie powiedzieć, że organizatorzy PNJ nie opracowali jeszcze wymogów i przebiegu oceny dostosowanych do specyfiki szkół wyższych. Prace Biura PNJ idące w kierunku ich dostosowania do wymogów organizacji edukacyjnych są zaawansowane. Należy żywić nadzieję, że uczelnie po przeprowadzeniu projakościowej restrukturyzacji zarządzania zostaną laureatami Polskiej Nagrody Jakości.

5. Globalizacja a zarządzanie

Na funkcjonowanie szkół wyższych i ich rozwój istotny wpływ wywiera postępujący proces globalizacji występujący w gospodarce światowej. Charakteryzujący się on, przede wszystkim, nasileniem mobilizacji i przepływu dóbr, kapitałów i siły roboczej w skali ogólnoswiatowej,

¹³ www.deming.org, odczyt 17.04.2012.

¹⁴ W. Modliński, *Światowe nagrody jakości*. „Problemy Jakości”, nr 2, 1993.

¹⁵ ; www.efqm.pl www.efgm.org, odczyt 17.04.2012.

rozwojem transportu, komunikacji, telekomunikacji oraz szybki przepływem informacji w mediach. Tej ewolucji gospodarczej towarzyszą przeobrażenia w sferze społecznej, kulturowej, ustrojowej, politycznej prowadzące do konfrontacji i zbliżenia w tym zakresie między państwami, narodami i ludźmi całego świata. Globalizacja ma więc swój wymiar gospodarczy i społeczny, polityczny i kulturowy. Powstaje w tym miejscu pytanie – jak globalizacja wpływać będzie na dalszy rozwój zarządzania i dobrobytu z jednej strony oraz demokracji i wolności z drugiej strony w skali całego świata? Politolodzy zadają sobie pytanie na ile globalizacja pozwala na prawidłowe sterowanie i kontrolę nad procesami społeczno-politycznymi w skali światowej? Wiąże się ono z kontrowersyjną dyskusją wokół przyjętego z języka angielskiego pojęcia *Global Governance* ujmowanego bądź to jako „kształtowanie się ładu światowego” lub rzadziej „światowa polityka wewnętrzna”, bądź też jako mniej realistyczna koncepcja „rządu światowego”. W istocie chodzi o pogląd szerszej refleksji nad zarządzaniem przyszłych relacji między obiektywnym i widocznym procesem globalizacji w sferze gospodarczej oraz jego konsekwencjami dla systemu międzynarodowego oraz roli państw jako jego zasadniczych uczestników¹⁶. Globalizacja wymaga jakościowej restrukturyzacji zarządzania w organizacjach w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia jakości zarządzania. Dotyczy to także szkół wyższych, które kształcą kadre dla potrzeb gospodarki nie tylko kraju, ale także Europy i całego świata. Globalizacja wyznacza więc nowe zadania dla uczelni oraz wymaga odpowiednio przygotowanej kadry menedżerskiej, która podoła jakościowym wyzwaniom krajowego i międzynarodowego rynku usług badawczych i edukacyjnych świadczonym przez szkoły wyższe. Wzrost jakości zarządzania staje się zadaniem pierwszoplanowym stojącym przed osobami kierującymi uczelniami i ich wydziałami, instytutami oraz katedrami i zakładami.

Globalizacja rodzi bardzo złożone i palące problemy w skali międzynarodowej w zakresie: zwalczania niedostatku i nędzy, ochrony praw człowieka, migracji i zabezpieczenia pokoju, ochrony środowiska. Pojawiają się coraz to większe dysproporcje i asymetrie rozwojowe między poszczególnymi krajami. Globalizacja prowadzi więc do pojawienia się złożonych procesów społeczno-politycznych i gospodarczych w skali świata, które już dziś wymagają bardziej przemyślanych i spójnych strategii rozwojowych¹⁷.

Globalizacja rodzi liczne zagrożenia, do których należą między innymi¹⁸:

- utrata suwerenności przez obecnie istniejące państwa;
- konflikty wynikające z kurczenia się zasobów surowcowych, w tym nośników energii;

16 E. Cziomer, *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2000, s. 114.

17 D. Messner, F. Muscheler, *Global Guvermence Herausforderungen an der Schwelle der XXI Jahrhunderts*, [w:] D. Senghaüs, *Frieden machen*, Frankfurt am Main 1997, s. 337-361.

18 E. Cziomer, *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, cyt. wyd., s. 120.

- nasilenie się migracji wewnętrznych i międzynarodowych („nowa wędrówka ludów” z południa na północ, ze wschodu na zachód);
- katastrofy ekologiczne;
- wzrost konsumpcji i rozwój zorganizowanej przestępczości.

Wyłonią się obok USA nowe centra - supermocarstwa o charakterze regionalnym: Unia Europejska, Japonia, Chiny, Rosja, które decydować będą o „nowym ładzie międzynarodowym”, albowiem będą dysponować znaczącymi atrybutami: demograficznymi, gospodarczymi, militarnymi¹⁹.

Globalizacja zdaniem „Grupy Lizbońskiej”²⁰ ma wiele form i przejawia się w różnych obszarach, między innymi takich jak:

- finanse i własność kapitału; E. Cziomer, *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2000
- rynki i strategia konkurencji;
- technologia i wiedza;
- styl życia, modele konsumpcji, kultury;
- rządzenie i regulacje prawne;
- polityka zakładająca ujednoczenie świata;
- postrzeganie i świadomość.

Zdaniem Ch. Handy’ego²¹ globalizacja jest złożonym i wielowymiarowym zjawiskiem kształtowanym przez szereg procesów, z których za podstawowe uznaje się następujące:

- globalna konkurencja;
- mega koncentracja własności i kapitału;
- rozwój technologii informatycznej i telekomunikacji;
- intensyfikacja współpracy między przedsiębiorstwami w skali świata;
- zmiany w polityce innowacyjnej;
- wzrost znaczenia wiedzy o organizacjach.

Obserwujemy proces nazywany „uspolecznieniem nauki”, którego istota wyraża się w

19 D.Messner, F. Muscheler, *Strukturen und Trends der Weltpolitich*. München 1999, s. 372-397.

20 *Granice konkurencji*. Grupa Lizbońska, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, seria Euromanagement, Warszawa 1996, s. 48 i następne.

21 Ch. Handy., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 69-75.

odchodzeniu od traktowania jej jako autonomicznego i często zautonomizowanego obszaru aktywności na rzecz zespolenia jej z realnymi procesami w gospodarce i społeczeństwie. Jednocześnie obserwujemy dynamicznie rozwijającą się internacjonalizację badań i rozwoju technologii²². Wszystkie wyżej wymienione procesy i zjawiska w sposób znaczący wpływają na zarządzanie, zarówno w skali poszczególnych krajów, jak i przedsiębiorstw. Globalizacja wymaga gruntownej restrukturyzacji zarządzania. To dostosowywanie wymaga budowania strategii globalnych w organizacjach określającej przyjęte kierunki i sposoby dostosowań²³. Jedną z nich jest projekcyjna strategia wzrostu produktywności firmy²⁴

6. Nowe paradygmaty w dziedzinie zarządzania w organizacjach

Do wczesnych lat 80. uznawane były za odpowiadające rzeczywistości i wykorzystywane dla potrzeb badań, nauki i polityki zarządzania następujące tezy²⁵:

- pojęcie zarządzania odnosi się do istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania;
- istnieje lub powinna istnieć jedna idealna struktura organizacyjna;
- istnieje lub powinien istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi;
- zarządzanie opiera się o dostępne technologie oraz rynki finalnych odbiorców skutków tego działania;
- zakres zarządzania jest prawnie określony;
- zarządzanie jest skoncentrowane na wnętrzu danej organizacji;
- ekonomia w wąskim pojęciu jest „ekologią” przedsiębiorstwa i zarządzania.

Dziś zdaniem P. F. Druckera²⁶ poglądy te są przeszkodą w dalszym rozwoju zarządzania jako nauki (pierwsze 3 tezy) i są niestosowane do praktyki zarządzania (ostatnie 4 tezy) z powodu dużych rozbieżności zachodzących między teorią a praktyką. W związku z powyższym w współczesnym świecie globalizacji i integracji istnieje konieczność wypracowania nowych fundamentalnych zasad zarządzania, które zapewnią konstruktywny rozwój teorii i praktyki zarządzania. Doskonalenie jakości zarządzania wymaga innego spojrzenia we wszystkich

22 B. Wawrzyniak, *Wyzwanie globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4 *Zarządzanie zmianami*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2001, s. 39.

23 G. Gierszewski, B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Wyzwania globalizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr- Poltext, Warszawa 2001.

24 T. Wawak, *Projekcyjna strategia wzrostu produktywności firmy*, [w:] *Strategia wzrostu produktywności firmy*, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 620-629.

25 P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 5.

26 Tamże, s. 5.

organizacjach na paradygmaty zarządzania; w tym zwłaszcza w szkołach wyższych.

Do nowych paradygmatów zarządzania w dziedzinie zarządzania zaliczyć należy Zdaniem P. F. Druckera,²⁷ przedstawionym w książce „Zarządzanie XXI wiekiem”, następujące:

- Zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji i nie ogranicza się do „zarządzania w biznesie”, aż 90% problemów jakimi zajmuje się organizacja ma charakter ogólny, a tylko 10% spraw organizacji biznesowej jest różny od organizacji non profit (sektor publiczny).
- W swoich działaniach korzystać z różnych struktur organizacyjnych, a koncentrować się na jednej właściwej, nie występuje bowiem jedyny model uniwersalnej organizacji. Dlatego też organ zarządzający powinien nauczyć się szukać, rozwijać i poddawać testom różne formy organizacji i wybrać tę, która jest najbardziej odpowiednia dla osiągnięcia założonego celu.
- Zadaniem menadżera i organizacji jest przewodniczenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie umiejętności i wiedzy. Nie istnieje więc jedyny właściwy sposób kierowania ludźmi.
- Podstawą zarządzania powinny być wartości i potrzeby klientów, które mają wpływ na decyzje dotyczące dystrybucji ich dochodów. Technologia i produkt danej firmy oraz rynki finalnych użytkowników jej produktów (rynek na którym działa) nie może być produktem wyjścia dla zarządzania.
- Zarządzanie nie jest określone prawnie i musi mieć charakter funkcjonalny i obejmować cały proces. Zarządzanie musi koncentrować się na wynikach i działaniach w ciągu tworzenia całego procesu ekonomicznego. Przewaga powiązań ekonomicznych nad kontrolą prawną przynosi większy efekt.
- Zakres zarządzania nie powinien być określony politycznymi granicami państwa, które są ważnym czynnikiem organizacyjnym. Polityka zarządzania sfery biznesu musi być definiowana pod względem funkcjonalnym a nie politycznym.
- Domeną zarządzania nie jest wnętrze organizacji. Zarządzanie jest narzędziem osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym działa.

„Jądem nowoczesnego społeczeństwa, gospodarki wspólnoty nie jest technologia, informacja czy też wydajność. Jest nim zarządzana instytucja, stanowiąca instrument społeczeństwa, odpowiedzialna za wytworzenie określonych rezultatów. Zarządzanie jest natomiast narzędziem, które umożliwi instytucji osiągnięcie tego celu. Zadanie jakie sobie stawia zarządzanie oraz wynikająca z niego odpowiedzialność są jednym czynnikiem jaki ma wpływ na działalność

²⁷ Tamże, s. 5.

danej instytucji i osiągnięte przez nią wyniki”²⁸. Tym zadaniem jest zaspokojenie potrzeb klientów, dlatego też tak ważne jest poznanie wartości i potencjalnych potrzeb klientów firmy i dostosowanie jakości wytwarzanych produktów (dóbr i usług) do tych potrzeb. Dlatego też, jakość jest kluczową kwestią, którą organizacja musi rozwiązać 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. Kluczowym zadaniem jakie stoi przed naczelnym kierownictwem organizacji. Kluczowym zadaniem jakie stoi przed naczelnym kierownictwem organizacji jest doskonalenie i stosowanie metod i narzędzi zapewniających pożądaną w danym momencie poziom jakości zarządzania, warunkujący wzrost jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług we wszystkich organizacjach, w tym zwłaszcza szkół wyższych.

Literatura

- Europejska Nagrody Jakości, www.efgm.pl; www.efgm.org, odczyt 17.04.2012.
- Cziomer E., *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2000.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- Gierszewski G., Wawrzyniak B., *Zarządzanie strategiczne. Wyzwania globalizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr- Poltext, Warszawa 2001.
- *Granice konkurencji*. Grupa Lizbońska, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, seria Euromanagement, 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 Hejduk I.K., Instytut Organizacji i zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- 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”,

28 Tamże, s. 5

Warszawa 2003.

- Koźmiński A.K., W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- 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.
- Messner D., Muscheler F., *Global Governance Herausforderungen an der Schwelle der XXI Jahrhunderts*, [w:] Senghaüs D., *Frieden machen*, Frankfurt am Main 1997.
- Messner D., Muscheler F., *Strukturen und Trends der Weltpolitik*. München 1999.
- *Model znakomitości EFQM*, [w:] *Polska Nagroda Jakości, Samoocena. Doskonalenie. Wiedza. Innowacje*, Polska Nagroda Jakości, Warszawa 2004.
- Modliński M., *Światowe nagrody jakości*. „Problemy Jakości”, nr 2, 1993.
- PN-EN 9001/AC:2009, Systemy zarządzania Jakością - Wymagania, PKN, Warszawa, 29 października 2009.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Stefański K., *Upowszechnianie Kompleksowego Sterowania Jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, Polskie Stowarzyszenie Jakości i Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMASZ”, Warszawa 1992.
- The Deming Application Prize, www.deming.org, odczyt 17.04.2012.
- Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz. Ustaw z 2005, nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- Wawak T., *Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym - uwarunkowania i specyfika w Polsce*, [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Wawak T., *Projakościowa strategia wzrostu produktywności firmy*, [w:] *Strategia wzrostu produktywności firmy*, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.
- Wawak T., *Projakościowa strategia wzrostu produktywności firmy*, [w:] *Strategia wzrostu produktywności firmy*, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000

- Wawrzyniak B., *Wyzwanie globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4 *Zarządzanie zmianami*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2001.