



Marian Huczek*

Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania

Istota zarządzania

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji wymaga sprostania wielu wyzwaniom wynikającym z dynamiki otoczenia rynkowego. Otoczenie to stwarza szanse, które należy wykorzystywać, jak i zagrożenia, których należy unikać lub przynajmniej ograniczać ich negatywne skutki. Stąd między innymi zachodzi konieczność sprawnego zarządzania.

W teorii oraz w praktyce istnieje wiele definicji zarządzania, wśród których ustalić można co najmniej dwa podejścia, tj. instytucjonalne oraz funkcjonalne¹.

Podejście instytucjonalne w definicji zarządzania przyjmuje grupę osób, której powierzono w przedsiębiorstwie uprawnienia do wydawania poleceń. Natomiast w podejściu funkcjonalnym proces zarządzania utożsamiany jest z reguły z czterema podstawowymi funkcjami: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem, które służą koordynacji i integracji zasobów pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa². A.K. Koźmiński, D. Jemielniak piszą, że „zarządzanie polega na zapewnieniu warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodnie z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiającą przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości”³.

W literaturze przedmiotu brakuje zgodności co do tego, jakie funkcje składają się na zarządzanie. Wielu autorów wymienia wciąż cztery klasyczne funkcje zarządzania.

* Prof. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 248.

² R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 15–17; M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 71–73; J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 9; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.

³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

Jednak ujęcie takie stało się współcześnie raczej już niewystarczające. Przyczyn tego stanu jest kilka, a mianowicie:

- coraz częściej łączy się funkcję planowania z funkcją kontroli w jedną wspólną funkcję controlling, obejmującą także ewidencję i informację,
- funkcja planowanie (rozumiane w ujęciu klasycznym) nie wystarcza – należy także prognozować i projektować,
- rozwój nauki zarządzania (np. zarządzanie zasobami ludzkimi) spowodował, że szereg funkcji zarządzania nie mieści się w czterech funkcjach klasycznych zarządzania. Dla przykładu rekrutację i dobór kadr (bardzo ważne dla współczesnych organizacji), trudno w całości zaliczyć do planowania czy organizowania.

Literatura przedmiotu przedstawia modyfikację klasycznych funkcji zarządzania⁴. Modyfikacja ta polega na nadaniu nowego, szerszego znaczenia tradycyjnym funkcjom i wyszczególnieniu w ich ramach subfunkcji, aby mogły one uwzględniać to, co rzeczywiście obecnie należy robić, żeby poprawnie zarządzać. Ta alternatywna propozycja ujmuje następujące funkcje zarządzania:

- „kształtowanie misji i wizji organizacji,
- strategiczne zarządzanie biznesowe,
- taktyczne i operacyjne zarządzanie biznesowe,
- zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie produkcją,
- zarządzanie marketingiem, logistyką i handlem,
- zarządzanie relacjami z partnerami”⁵.

Jednak omawiana powyżej modyfikacja funkcji zarządzania i alternatywne ujęcie funkcji zarządzania nie likwiduje nierozłączności funkcji zarządzania. W dalszym ciągu funkcje i subfunkcje w części wzajemnie się na siebie nakładają bądź bardzo ściśle łączą.

J. Machaczka podkreśla, że „zarządzaniem nazywamy całokształt działań skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiągnięcie celów organizacji w sposób efektywny i skuteczny”⁶. Podstawowymi warunkami sprawności zarządzania jest efektywność (ekonomiczność) i skuteczność. Proces zarządzania należy oceniać pozytywnie z punktu widzenia efektywności, jeżeli relacja ta osiąga swoje maksimum. Należy jednak podkreślić, że żaden stopień efektywności zarządzania nie jest w stanie zrównoważyć braku skuteczności.

Skrzyżowanie ze sobą efektywności i skuteczności zarządzania pozwala uzyskać możliwe kierunki i szanse rozwoju organizacji, a mianowicie jej przetrwanie, wzrost, schyłek, kryzys. Analizując to zagadnienie, J. Machaczka twierdzi, że „najważniejszą sprawą dla organizacji jest jej skuteczność, co oczywiście wcale nie znaczy, że ekonomiczność jest mało ważna. Stanowi ona warunek konieczny, ale nie wystarczający dla rozwoju organizacji. Idealna sytuacja występuje wtedy, gdy właściwe rzeczy wykonuje się we właściwy sposób. Warto więc pamiętać, że bardzo wydajne (ekonomiczne) firmy popadną w kryzys, jeżeli nie zapewnią sobie wystarczającej skuteczności”⁷.

⁴ T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 43–44.

⁵ *Ibidem*, s. 45.

⁶ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 9.

⁷ *Ibidem*.

T. Oleksyn pisze, że „zarządzanie jest dziedziną interdyscyplinarną. Historycznie najpierw było związane z wojskowością i rządem. [...] Od czasów pierwszej rewolucji przemysłowej wykazuje silne związki z techniką i inżynierami. Kolejne duże rozszerzenie – to związki z ekonomią. W Polsce do dzisiaj nauki o zarządzaniu są usytuowane w naukach ekonomicznych bądź (od niedawna) także w naukach humanistycznych”⁸. Należy zauważyć, że wielu przedstawicieli nauki twierdzi, że zarządzanie zasługuje na pełną autonomię – podobnie jak w USA i wielu innych krajach. Zarządza się we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego – również w administracji, kulturze, wojsku, sądownictwie, oświacie, służbie zdrowia itd.

Interdyscyplinarność nauk zarządzania jest sprzyjającym czynnikiem rozwoju tej dziedziny nauki. Natomiast presja jednego kierunku w nauce i praktyce zarządzania jest niewskazana. Przykładem może być często spotykana dzisiaj presja szkoły ilościowej (zwłaszcza ekonometrii). W publikacjach naukowych twierdzi się, że nie powinno się bezkrytycznie stosować tych metod do zjawisk gospodarczych czy społecznych bez wsparcia ich metodami jakościowymi. Do współczesnej nauki zarządzania zaadaptowano wiele użytecznych metod (technik), jak np.: metody sieciowe, heurystyczne, wielokryterialne. Literatura podaje, że „jest co najmniej kilkadziesiąt metod organizatorskich. Do najczęściej stosowanych należą: badanie metod pracy, organizowanie procesów pracy w przestrzeni, koordynowanie procesów pracy w czasie, normowanie pracy, wartościowanie pracy, reinżynieria. Ponadto stosuje się szereg metod zapożyczonych: socjopsychologiczne, ergonomiczne, sieciowe, ekonometryczne, heurystyczne, informatyczne. Metody i techniki zarządzania na ogół nie mają długiego żywota i są kwestią mody. Pewnym wyjątkiem jest Japonia, która swe sukcesy zawdzięcza w znacznym stopniu cierpliwemu i długotrwałemu stosowaniu raz przyjętych metod technik i narzędzi – stale je doskonaliąc. W efekcie rozwiązania szybko zarzucane w Europie czy w USA, tam zaskakująco dobrze się sprawdzają i przynoszą efekty”⁹. Należy zaznaczyć, że spośród wielu technik zarządzania w naszym kręgu kulturowym sprawdziło się i jest w praktyce stosowanych zaledwie kilka.

Od kilkadziesiąt lat coraz silniejszy wpływ na zarządzanie wywierają socjologia i psychologia. Dzięki tym naukom w zarządzaniu zainteresowano się głębiej zachowaniami w organizacji, motywacją pracowników, potrzebami w środowisku pracy, uczeniem się w pracy, rozwojem potencjału pracowników, innowacyjnością i przedsiębiorczością, psychologicznymi aspektami procesu decyzyjnego, konfliktami w pracy, wypaleniem zawodowym i wieloma innymi problemami na styku psychologii i socjologii pracy.

Koncepcja zarządzania jakością a jakość zarządzania

Problematyka zarządzania jakością spotyka się z rosnącym zainteresowaniem ze strony biznesu oraz organizacji non profit. Zmieniające się oczekiwania klientów oraz wzrastające wymogi konkurencyjne wywołują konieczność bezwzględnej koncentracji działania każdej organizacji w obszarze ciągłego usprawnienia jakości wyrobów, usług i procesów działania. R. Karaszewski pisze, że „koncepcja zarządzania przez

⁸ T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, op. cit., s. 51.

⁹ *Ibidem*, s. 53–54.

jakość wywodzi się ze realizowanych po drugiej wojnie światowej w japońskich przedsiębiorstwach projektów opracowanych przez Deminga i Jurana, uczonych będących pod wpływem behawioralnych teorii zarządzania, nauk zarządzania oraz głównie podejścia systemowego¹⁰. Bardzo popularna obecnie koncepcja zwana kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM) wyrosła na gruncie szerszej problematyki zarządzania jakością. Jest ona jednym z kilku podejść jakościowych w zarządzaniu. Podstawy i założenia TQM wykształcały się od początku powstania strategii jakościowych i do dnia dzisiejszego ulegają rozbudowie oraz przeobrażeniom. Można powiedzieć, że TQM to dynamiczny proces doskonalenia, który w warunkach zmienności nie ma granicy ani czasowej, ani materialnej. Według W. Kowalczewskiego „TQM polega na ustawicznym doskonaleniu przedsiębiorstwa we wszystkich dziedzinach i efektach działalności. Jest to nowa filozofia zarządzania obejmująca poza doskonaleniem produktów i usług, również jakość wykonywanej pracy, co wiąże się z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, a także doskonaleniem urządzeń produkcyjnych, eksploatacyjnych oraz informacyjno-decyzyjnych”¹¹.

TQM opiera się na podstawowych zasadach, że jakość to:

- główny cel działania przedsiębiorstwa,
- zadanie każdego pracownika w przedsiębiorstwie,
- pojęcie wielowymiarowe, obejmujące ludzi, procesy i systemy,
- zapobieganie wadom a nie ich wykonanie,
- ustalenie naczelnego celu całej organizacji jako dążenia do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów¹².

R. Karaszewski w oparciu o przeprowadzoną analizę elementów składowych poszczególnych koncepcji zarządzania jakością (Deminga, Jurana, Feigenbauma, Crosby'ego, Ishikawy, Taguchiego i in.) podzielił te elementy składowe na trzy grupy: zmienne rdzeniowe, zmienne wewnętrzne i zewnętrzne pierścienia¹³. Do zmiennych rdzeniowych, które są najbardziej istotne, należy zaliczyć: przywództwo, samousprawnianie pracowników, zapewnienie jakości, rolę klienta i filozofię jakości. Z kolei pierścień wewnętrzny obejmuje następujące zmienne: analiza informacji, planowanie strategiczne, podejście zespołowe, rola działu jakości. Natomiast zmienne pierścienia zewnętrznego to: środowisko i infrastruktura, przełomowe zmiany. Opierając się na przedstawionych powyżej rozważaniach, można stworzyć zarys teoretycznych ram zarządzania jakością. R. Karaszewski pisze, że „punktem wyjścia powinno tu być przywództwo [...] Postrzegając filozofię jakości oraz przywództwo jako swoisty kompas zarządzania jakością należy pamiętać, iż biegunem północnym jest tu koncentracja na kliencie, będącym bezpośrednim celem wszelkich podejmowanych w organizacji działań”¹⁴.

Deming wskazuje, że wizjonerskie przywództwo poprzedza przesłanie systemu organizacyjnego wspierającego kształcenie pracowników, którego efektem jest proces zarządzania zapewniający uzyskanie określonych wyników oraz osiągnięcie

¹⁰ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 100.

¹¹ W. Kowalczewski, *Przesłanki filozofii zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, red. nauk. I.K. Hejduk, IOiZWP ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 61.

¹² E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 107.

¹³ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje...*, *op. cit.*, s. 99-133.

¹⁴ *Ibidem*, s. 132-133.

zakładanych celów, takich jak wysoka jakość czy redukcja kosztów, przy jednoczesnej koncentracji na zwiększaniu satysfakcji klientów. Pojęcie jakości w TQM definiowane jest w odniesieniu do klienta i oznacza przede wszystkim: konsekwencję, niezawodność, terminowość, kompetencję, grzeczność, zaufanie, dostarczenie właściwych produktów i usług. Przy czym klientami są zarówno nabywcy produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo (klienci zewnętrzni), jak i odbiorcy rezultatów pracy poszczególnych jego komórek, którzy produkt dalej przetwarzają (klienci wewnętrzni).

Wprowadzenie metod TQM w przedsiębiorstwie wymaga całkowitego skoncentrowania się na dokonywanych przekształceniach nie tylko zarządu i kierownictwa wyższych szczebli, ale wszystkich pracowników. Włączanie zaś całej załogi w proces zmian wymaga istnienia określonego poziomu kultury organizacyjnej, której stworzenie wymaga dłuższego czasu.

E. Skrzypek pisze, że „wdrażanie TQM oznacza zmianę kultury organizacyjnej, ponieważ zmiany ulegają prawidłowości organizacyjne, zachowania i wartości, którym przedsiębiorstwo podporządkowuje swoje działania. Zmienia się także filozofia, wpływająca na zachowania pracowników, przebudowie ulega klimat organizacyjny oraz zasady gry, którym muszą się oni podporządkować”¹⁵.

Jakość produktów w zasadniczym stopniu kształtuje konkurencyjność firmy. Na końcową jakość produktu wpływa jakość pracy zarządzających, czyli jakość zarządzania oraz jakość pracy zarządzanych, czyli jakość wykonania. Literatura przedmiotu określa, że „jakość procesu zarządzania to stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu zarządzania projakościowego”¹⁶. We wzorcu umożliwiającym wyznaczenie poziomu jakości zarządzania firmą proponuje się uwzględnienie takich czynników jak: zarządzanie jakością i jej doskonalenie, kapitał intelektualny, aspekt strategiczny, orientacja na klienta, bezpieczeństwo pracy¹⁷. T. Wawak twierdzi, że jakość zarządzania to „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe): przedsiębiorstwa, jego klientów i innych stron zainteresowanych”¹⁸. A więc definicja jakości zarządzania utożsamia jakość zarządzania z nierozłącznymi właściwościami działań w zakresie zarządzania firmą oraz postrzega jakość zarządzania jako stopień, w jakim dzięki nim spełnione są wymagania: pracowników, właścicieli firmy, klientów oraz pozostałych interesariuszy.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „Zarządzanie jakością zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje:

- politykę i planowanie jakością zarządzania przedsiębiorstwem,
- sterowanie jakością zarządzania przedsiębiorstwem,
- doskonalenie jakości zarządzania”¹⁹.

Wzrost jakości zarządzania to pełna realizacja wizji, misji, celów i zadań ujętych w polityce jakości oraz osiągnięcie ciągłej poprawy w zakresie: planowania, sterowania,

¹⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 115.

¹⁶ R. Kolman, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wyd. Placet, Warszawa 2009, s. 203.

¹⁷ *Ibidem*, s. 203–204.

¹⁸ T. Wawak, *Jakość zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 113–114.

¹⁹ *Ibidem*, s. 114.

zapewnienia wymaganej jakości i wypełnienia przez kierownictwo wszystkich szczebli firmy funkcji zarządzania.

T. Wawak determinanty jakości zarządzania dzieli na:

- Zewnętrzne, generowane przez: państwo, samorządy terytorialne, dostawców, konkurentów i pozostałych interesariuszy. Czynniki te nie są w pełni kontrolowane przez naczelną kierownictwo i kierowników niższych szczebli firmy.
- Wewnętrzne, które są zależne od całego kierownictwa firmy. Do nich m.in. należą zakres i sposób wdrażania w życie zasad zarządzania jakością ujętych w normach rodziny ISO, etyka pracy, warunki ekonomiczne pracy związane z warunkami bytowymi i socjalnymi zatrudnionych w przedsiębiorstwie²⁰.

Doskonalenie w zarządzaniu jakością cechuje otwartość na nowe koncepcje i metody służące jego osiągnięciu. K. Szczepańska pisze, że „wśród nowych koncepcji w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem szczególne znaczenie dla zarządzania jakością mają: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zarządzanie wiedzą, projektami i wartością ze względu na ich silny związek z realizacją zasad zarządzania jakością w przedsiębiorstwie oraz istotne zwiększenie zakresu możliwości doskonalenia na poziomie operacyjnym i strategicznym”²¹. Związki między zasadami zarządzania jakością a omawianymi koncepcjami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Nowe koncepcje zarządzania a zasady zarządzania jakością.

	Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	Zarządzanie wiedzą	Zarządzanie projektami	Zarządzanie wartością
Podejście systemowe	x	x	x x	x x
Podejście procesowe	x	x	x	x
Przywództwo	x x	x	x	x
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	x	x x	x	x
Zaangażowanie ludzi	x	x	x	x
Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami	x	x	x	x
Orientacja na klienta	x	x	x	x
Ciągłe doskonalenie	x	x	x	x

Objaśnienia: x – związek; x x – silny związek

Źródło: K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 32.

Dążenie do doskonałości w zarządzaniu jakością ze względu na jej kompleksowy charakter przybliża przedsiębiorstwo do tzw. organizacji doskonałej. Doskonałe organizacje, poprzez realizowane działania, odpowiadają na potrzeby i zmiany wymagane przez interesariuszy.

²⁰ *Ibidem*, s. 115.

²¹ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 31.

Zarządzanie jakością powinno mieć charakter otwarty, co oznacza możliwość adaptacji i integracji pojawiających się w zarządzaniu koncepcji.

„Uniwersalizm filozofii zarządzania jakością powoduje, że zasadniczą trudnością w osiąganiu doskonałości przedsiębiorstw jest bariera wiedzy i umiejętności odnowy organizacji w parametrze jakości”²².

Celem systemu zarządzania jakością jest zapewnienie ciągłego doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez ustawiczną poprawę jakości zarządzania. Temu celowi służy wdrożenie wyżej wymienionych ośmiu zasad zarządzania (tab.1), które są podstawą systemu ISO 9000:2001. T. Wawak pisze, że „przestrzeganie tych zasad, postępowanie zgodnie z nimi przez kierowników (przełożonych) wszystkich szczebli w organizacji sprzyjać będzie poprawie jakości zarządzania i tą drogą przyczyni się do doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa”²³.

Jakość zarządzania jako czynnik przeciwdziałania kryzysowi organizacji

Kryzys w znaczeniu ogólnym należy interpretować jako punkt zwrotny w biegu zdarzeń, po którym następuje zmiana. Najczęściej z pojawieniem się tego momentu wiąże się wystąpienie trudnej sytuacji uniemożliwiającej normalne funkcjonowanie organizacji oraz powodującej zagrożenie utraty bytu tej organizacji²⁴. Tolerowanie sytuacji kryzysowej w organizacji prowadzi nieuchronnie do jej upadku. Brak możliwości realizowania podstawowych funkcji i celów przekłada się zazwyczaj na relatywny wzrost kosztów, ograniczenie nowych przedsięwzięć oraz duże zagrożenie.

Literatura przedmiotu zaleca prowadzenie aktywnego zarządzania kryzysowego (zarządzanie antykryzysowe). J. Walas-Trębacz i J. Ziarko piszą, że „aktywne zarządzanie kryzysowe to skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono. Ma charakter ofensywny i jest ukierunkowane na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Zasadnicze znaczenie mają tu metody predykcji kryzysu organizacji”²⁵.

A. Zelek twierdzi, że „wewnątrz organizacji na jej skłonność do kryzysu wpływ mają czynniki efektywności decyzyjnej, a wśród nich: kompetencje i kwalifikacje kadry zarządzającej, struktura organizacyjna i jej efektywność, strategia i potencjał strategiczny firmy. Czynniki te oddziałują bezpośrednio na jakość procesów decyzyjnych i tym samym określają podatność firmy na kryzys”²⁶. Przyczyny kryzysu można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne.

Generalizując przegląd teorii i badań empirycznych w zakresie identyfikacji przyczyn kryzysów organizacyjnych, można uznać, że sytuacje kryzysowe w większości firm wywoływane są przez następujące czynniki wewnętrzne:

²² *Ibidem*, s. 32–33.

²³ T. Wawak, *Jakość zarządzania*, op. cit., s. 123.

²⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie w kryzysie*, Wyd. Miles, Kraków 2010, s. 13–16.

²⁵ J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 40.

²⁶ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 50.

- błędnie zadeklarowane cele rozwoju organizacji,
- wadliwe planowanie długookresowe,
- słaba jakość pracy i produktów,
- nieumiejętne zarządzanie zmianami,
- źle dobrane środki realizacji celów organizacji,
- słabe kompetencje i niskie kwalifikacje kadry kierowniczej,
- błędna polityka rozwojowa organizacji,
- wadliwa struktura organizacyjna,
- zakłócenia w komunikacji organizacji.

Ponadto należy zauważyć, że większość sytuacji kryzysowych wywołwana jest przez kilka przyczyn jednocześnie. Pierwotne źródła kryzysu uruchamiają reakcję łańcuchową kolejnych przyczyn i skutków narastającego kryzysu. Pogarszająca się kondycja organizacji jest więc obrazem efektu domina – osłabienie jednego ogniwa, np. jakość produkcji w stosunkowo krótkim okresie prowadzi do osłabienia kolejnego ogniwa np. spadku poziomu sprzedaży.

Analizując powyższe rozważania, możemy stwierdzić, że czynniki wewnętrzne organizacji wywołujące w niej kryzys są bezpośrednio związane ze stopniem poziomu jakości zarządzania w organizacji. A więc jakość zarządzania w organizacji należy do głównych przyczyn wewnętrznych wywołujących kryzys.

Na szczególną uwagę zasługuje jednoczesny związek zasad zarządzania jakością (tabela 1) z zarządzaniem jakością oraz jakością zarządzania. Dynamiczny charakter jakości produktów wymaga ciągłego wzrostu jakości pracy zarówno zarządzanych (podwładnych), jak i zarządzających (przełożonych). Jakość produktów zależy przede wszystkim od kierujących organizacją, dlatego też jej sukces rynkowy, w dłuższym okresie zależy od jakości zarządzania. To zaś stanowi bezpośredni związek z sytuacją kryzysową organizacji.

Efektywność funkcjonowania organizacji zależy m.in. od tego, jak wielu jej członków chce zrobić coś więcej, niż wymagają tego nakazy ich ról organizacyjnych. Do efektywnego funkcjonowania systemu organizacyjnego konieczne są liczne akty spontanicznej współpracy i stałe uczestnictwo pracowników w osiąganiu celów organizacji. A więc główne problemy związane z rozwojem jakości zarządzania dotyczą problematyki szeroko rozumianego czynnika ludzkiego w organizacji. Dlatego tak ważne są zagadnienia związane z motywacją, która wywołuje i podtrzymuje zachowania pracowników. Jej znaczenie rozpatrywane jest nie tylko z organizacyjnego i ekonomicznego punktu widzenia, jest ona ważna również dla jakości, tworzy bowiem jej podstawy świadomościowe. Konieczne jest, aby motywacja wewnętrzna skłaniała każdego pracownika do osiągania celów, zarówno jakościowych, jak i organizacyjnych, co wymaga zaangażowania w realizację zasad:

- podejścia procesowego,
- orientacji na klienta wewnętrznego.

Motywację w perspektywie jakości zarządzania należy rozpatrywać w dwóch znaczeniach: jako motywację kadry kierowniczej do wdrażania filozofii TQM oraz motywację pracowników do realizacji zasad TQM.

Motywację kadry kierowniczej do rozwoju jakości zarządzania można rozpatrywać w dwóch ujęciach:

- Świadomość kryzysu i przywództwa: oznacza, że głównymi czynnikami motywującymi są: świadomość kryzysu organizacji, który wynika z gwałtownych przemian w otoczeniu przedsiębiorstwa, oraz przywództwo rozumiane jako postawa kadry kierowniczej wobec zmian zorientowana na poprawę jakości.
- Wizji i przywództwa: oznacza, że zasadniczymi czynnikami motywującymi są wizja (zorientowana na proces poprawy jakości w całej organizacji i osiągnięcie celów jakościowych) oraz przywództwo zorientowane na procesy jakościowe w organizacji.

Natomiast na postawę pracowników wpływają następujące grupy czynników:

- interpersonalne (pracownicy, pracownicy – kierownik),
- służbowe (formalne, nieformalne),
- psychiczne (zadowolenie, niezadowolenie),
- miejsca pracy (relacje z otoczeniem)²⁷.

W organizacjach, które dopiero rozpoczynają wdrażanie TQM, motywacją dla kadr kierowniczych do wdrażania tego systemu są czynniki wynikające ze świadomości kryzysu oraz jej postawa wobec zmian jakościowych. Natomiast dla przedsiębiorstw zaawansowanych we wdrażaniu TQM czynnikami motywacyjnymi są wizja i przywództwo.

Przywództwo jest wspólnym elementem tych podejść zorientowanym na zmiany. Niska skuteczność zarządzania w skali przedsiębiorstwa może spowodować w dłuższym okresie sytuację kryzysową, której symptomami są najczęściej:

- gwałtowny spadek płynności finansowej,
- spadek udziału w rynku,
- wzrost kosztów sprzedaży,
- spadek przychodów ze sprzedaży.

W ujęciu jakości orientacja na klienta podkreśla znaczenie dla przedsiębiorstwa zrozumienia potrzeb klienta odnoszących się do produktu zarówno tych wyrażonych, jak i tych, które nie zostały wyrażone (dawnych i przyszłych). Zrozumienie potrzeb klienta jest pierwszym krokiem do ich spełnienia, a nie odwrotnie. Orientacja na klienta oznacza dla przedsiębiorstwa bycie cały czas najlepszym we wszystkim, co dotyczy klienta. K. Szczepańska pisze, że „w praktyce marketingowej orientacja na klienta oznacza:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji,
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta,
- kształtowanie oferty rynkowej w dostosowaniu do charakterystyk segmentów rynku,
- koncentrację na takiej jakości, jaka jest pożądana przez klienta,
- budowanie relacji z klientami, w tym zwłaszcza z klientami kluczowymi,
- zapewnienie udziału wszystkich pracowników w kreowaniu struktury wartości dla klienta,
- tworzenie w przedsiębiorstwie służb prokonsumenckich,
- systematyczne mierzenie poziomu jakości świadczonych usług oraz satysfakcji klientów”²⁸.

²⁷ K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltex, Warszawa 2010, s. 58–65.

²⁸ *Ibidem*, s. 24.

Klient jest ostatecznym arbitrem decydującym o ocenie poziomu jakości każdego produktu – to on wydaje osąd w postaci osobistej satysfakcji. Treścią strategii rozwoju firmy powinno być podporządkowanie wszelkiej działalności procesowi tworzenia oferty dla klienta, proponującej niepowtarzalną mieszankę wartości, jaką organizacja ma zamiar dostarczyć, która wyróżnia jej ofertę od innych. W takiej strategii istotny staje się współudział klienta w tworzeniu produktu.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „jeśli przedsiębiorstwo chce uzyskać wzrost orientacji na klienta i dzięki temu zwiększyć skuteczność zarządzania satysfakcją klienta, potrzebuje gruntownych zmian i często zmuszone jest systematycznie stosować zarządzanie zmianami”²⁹.

W celu ciągłego doskonalenia relacji z klientem przedsiębiorstwo może posłużyć się sześciopięcioletnim programem wprowadzania w organizacji procesów doskonalenia kontaktów z klientem (w postaci zamkniętego cyklu)³⁰. Procesy te pomagają podnieść jakość produktu i jakość zarządzania, a tym samym zmniejszają podatność organizacji na kryzys.

B. Pawłowska, J. Witkowska i L. Nieżurawski piszą, że „w sposobie postrzegania relacji z klientem istotne jest podejście procesowe, które omijając wewnętrzne podziały funkcjonalne w przedsiębiorstwie, pozwala spojrzeć na organizację bez ograniczeń wynikających z podziału na komórki organizacyjne, stanowiska pracy i produkty. Tworząc mapę procesów, dokonuje się analizy wszystkich działań w jednym określonym celu, dzięki czemu można bardziej precyzyjnie określić te działania, które doskonala funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza w kierunku większej orientacji na klienta”³¹.

T. Wawak przedstawia konsekwencje poprawy jakości zarządzania dla klientów, twierdząc, że „realizacja celu organizacji może iść w parze z realizacją celu klienta, który dąży do wzrostu satysfakcji z tytułu nabycia i konsumpcji (wykorzystania) produktu. Tę satysfakcję uzyskuje wówczas, gdy użyteczność krańcowa nabytego produktu jest dla niego w danym czasie wyższa od użyteczności krańcowej określonej ilości pieniędzy, który odpowiada wielkości tzw. łącznych kosztów użytkowania produktów w ciągu całego cyklu życia produktów”³².

Kierownictwo organizacji musi posiadać odpowiednie kompetencje w zakresie podejmowania szeregu decyzji dotyczących sfery produkcji, rynku, finansów, przestrzegania prawa i musi dążyć do wysokiej jakości zarządzania. Doskonalenie jakości zarządzania prowadzi do wzrostu satysfakcji klienta i obniżki kosztów jakości ponoszonych przez klientów.

Do podstawowych efektów ekonomicznych doskonalenia jakości zarządzania T. Wawak zalicza:

1. Obniżenie społecznych kosztów jakości: producentów, handel (pośredników), konsumentów (użytkowników).
2. Wzrost krańcowej użyteczności produktu odczuwany przez ich konsumentów w wyniku: poprawy jakości produktów, lepszego niż oczekiwano zaspokojenia potrzeb klientów, uzyskania lepszego poziomu jakości produktów organizacji od konkurencyjnych i substytucyjnych.

²⁹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesna koncepcja strategii orientacji na klienta*, Wyd. PWN, Warszawa 2010, s. 161.

³⁰ R. Hiebeler, T.B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce*, Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 42.

³¹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesna koncepcja...*, s. 168.

³² T. Wawak, *Jakość zarządzania...*, op. cit., s. 127.

3. Obniżenie użyteczności krańcowej określonej ilości pieniędzy wydanych na zakup, użytkowanie i likwidację produktów w wyniku: redukcji kosztów wytworzenia produktów, obniżki cen producentów, spadku kosztów logistycznych, redukcji społecznych kosztów jakości, wzrostu ilości sprzedanych produktów, zwiększenie zysku³³.

Wszystkie powyższe korzystne ekonomiczne następstwa poprawy jakości zarządzania powodują lepszą realizację celów producenta i klienta, ponieważ rośnie satysfakcja klientów i wzrasta wartość organizacji. Stanowi to podstawę zwiększenia stopnia bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji, a zarazem zabezpieczenia przeciw powstawaniu kryzysu.

Literatura przedmiotu podaje, że jakość zarządzania stanowi podstawowy czynnik przeciwdziałania kryzysowi organizacji. J. Baruk pisze, że „do podstawowych przyczyn wynikających z błędów w zarządzaniu i prowadzących do kryzysu w organizacji należą:

1. Nieostrzeganie zagrożeń i brak szybkiego reagowania na zmieniające się warunki działania. Trwanie w przekonaniu trwałości sukcesów osiągniętych w przeszłości i nieostrzeganie sygnałów ostrzegawczych dotyczących teraźniejszości i przyszłości oraz niezmiennosc dotychczasowego stylu zarządzania.
2. Podejmowanie decyzji w warunkach nadmiernego ryzyka w zakresie: uruchamiania nowej produkcji, niepewnych informacji rynkowych, zaciągania nadmiernych kredytów bankowych, ryzykowne sposoby finansowania. Zazwyczaj ryzyko wynika z braku własnego kapitału, niewłaściwej struktury długów oraz niechęci banków do wspierania działalności kredytem.
3. Przewaga obawy pracowników przed przełożonymi niż przed konkurencją. Określone zachowania przełożonych mogą rodzić obawy przed przekazywaniem nim informacji niepożądanych, ale prawdziwych, niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji rozwojowych.
4. Koncentracja uwagi na wprowadzaniu ciągłych zmian strategii oraz zmian personalnych zamiast na systemowym doskonaleniu własnej działalności i odnawianiu modelu swojej działalności w świetle zmian zachodzących w otoczeniu.
5. Brak dostatecznej reakcji na przejawy działań wskazujących na utratę wizerunku, np. odkładanie zamówień, pomówienia, spadek wiarygodności kredytowej, chęć odejścia pracowników do innych firm, poszukiwanie przez klientów innych dostawców itp.
6. Ukształtowanie się mentalności kierowników wszystkich szczebli, skutkującej brakiem reakcji, mimo dostrzegania negatywnych działań określonych pracownikami organizacji. Mania wielkości odczuwana i demonstrowana przez kierowników organizacji. Traktowanie organizacji jako odskoczni do luksusowego stylu i rozgłosu³⁴.

Istotnym czynnikiem wpływającym na powstanie kryzysu w organizacji jest istnienie w niej wielu odrębnych mentalności, kształtowanych przez reprezentantów poszczególnych zawodów. Literatura przedmiotu wymienia trzy najważniejsze z nich, a mianowicie mentalność: operacyjną, wykonawczą i inżynierską³⁵. Wydaje się, że z punktu widzenia przewidywania skutków zagrożeń należałoby dodatkowo

³³ *Ibidem*, s. 129–130.

³⁴ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 225–226.

³⁵ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje...*, *op. cit.*, s. 107; J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 227.

uwzględnić mentalność społeczną, która szerzej niż do tej pory ujmuje bezpieczeństwo socjalne pracowników.

Porozumienie między poszczególnymi reprezentantami różnych zawodów nie zawsze przebiega bez trudności, co obniża sprawność całej organizacji. Występowanie tych barier nie tylko ogranicza przepływ informacji, ale także znacznie spowalnia dokonywanie wszelkich zmian.

Podsumowanie

Problematyka zarządzania jakością spotyka się z dużym zainteresowaniem biznesu, administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych. Dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów oraz wzrastająca globalna konkurencja wymagają ciągłego procesu doskonalenia zarządzania jakością.

Definicja jakości zarządzania utożsamia tę jakość z nierozłącznymi właściwościami działań w zakresie zarządzania organizacją oraz postrzega jakość zarządzania jako stopień, w jakim spełnione są wymagania pracowników, właścicieli organizacji, klientów oraz pozostałych interesariuszy. W szczególności w ostatnim okresie uwagę zwraca się na bezpieczeństwo społeczne lokalnej społeczności, w której środowisku funkcjonuje podmiot gospodarczy.

Pojęcie efektywności organizacji ma charakter wielowymiarowy i jest trudno definiowalne. Efektywność należy traktować jako pojęcie posiadające wiele znaczeń, ustalanych za każdym razem w odniesieniu do konkretnych warunków funkcjonowania organizacji. Literatura stwierdza, że „z uwagi na to, że poszczególne organizacje są jedynymi w swoim rodzaju i niepowtarzalnymi twórcami, każdorazowa ocena ich efektywności powinna być uzależniona od uznania za kluczowe konkretnych zmiennych organizacyjnych – czyli przyjęcia ich jako kryteriów tej oceny”³⁶. Należy podkreślić, że efektywność organizacji jest pojęciem wykraczającym poza definicję ekonomiczną i odzwierciedla skomplikowane relacje pomiędzy celami, efektami, nakładami i kosztami w ujęciu strukturalnym i dynamicznym.

Konkretne lub potencjalne zdarzenie może wywołać istotne zagrożenie dla funkcjonowania organizacji i spowodować kryzys. Możliwość kryzysu uwarunkowana jest przez ryzyko funkcjonowania i rozwoju, które wyraża się prawdopodobieństwem powstania sytuacji kryzysowych. Takie zagrożenie ma miejsce w całym okresie funkcjonowania organizacji. Natomiast zdolność do wychwytywania impulsów będących zapowiedzią kryzysów, jak również szansa dla przedsiębiorstwa tkwi w głównej mierze w złożonym zbiorze postaw i zachowań pracowników, zwłaszcza kierowników wszystkich szczebli zarządzania oraz jakości zarządzania organizacją.

Można stwierdzić, że jakość zarządzania należy do głównych przyczyn wewnętrznych wywołujących kryzys w organizacji.

³⁶ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 52.