

---

# KULTURA JAKOŚCI – TEORIA A PRAKTYKA

Agnieszka Lendzion

## 1. Wstęp

Współczesne instytucje doskonaląc jakość różnych obszarów swojej działalności za jeden z kluczowych aspektów uznają dbanie o wewnętrzną kulturę jakości. W zależności m.in. od profilu działalności, liczby pracowników (i ewentualnie innych interesariuszy wewnętrznych) czy lokalizacji danej organizacji kultura jakości będzie inaczej kształtować się, ale w każdym przypadku będzie pochodną systemu zarządzania jakością, świadomego i celowego, ale również niezamierzonego i samobudującego się.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie występowania rozbieżności pomiędzy definiowanymi oczekiwaniami a rzeczywistym postrzeganiem kultury jakości przez członków społeczności w instytucjach szkolnictwa wyższego oraz zachęcenie do promowania działań oddolnych, wspomagających zapewnienie i doskonalenie jakości we wszystkich obszarach aktywności uczelni.

## 2. Kultura jakości – definicja

Pojęcie „kultura jakości” wykształciło się na gruncie teorii zarządzania [1]. Jedna z definicji podaje, że jest to „zbiór wartości, tradycji, procedur i przekonań zaakceptowany przez członków organizacji, tworzący środowisko sprzyjające kształtowaniu i ciągłej poprawie jakości” [2]. Łączy w sobie zorientowanie na zarządzanie i antropologię. Wskazuje na zmianę z hierarchicznego modelu zarządzania organizacją na model, w którym pracownicy wykazują aktywną postawę i odpowiedzialność za funkcjonowanie i rozwój [3].

Kultura jakości jest silnie związana z kulturą zarządzania i kulturą danej organizacji, razem tworząc triadę racjonalnego działania organizacji, co obrazuje rysunek 1 [4]. Jest jednym z kluczowych elementów w kompleksowym zarządzaniu przez jakość (ang. *Total Quality Management*, TQM).



Rys. 1. Triada racjonalnego działania organizacji w kompleksowym zarządzaniu przez jakość [4]

W organizacjach zarządzanych zgodnie z zasadami TQM funkcjonowanie firmy opiera się na:

- doskonaleniu jakości pracy (świadczonych usług i produktu) oraz elastycznym dostosowaniu oferty do potrzeb rynku, aby zaspokoić oczekiwania klientów;
- zaangażowaniu zarządzających i właściwym ich przywództwie;
- zaangażowaniu zarządzanych i indywidualnym rozwoju pracowników, ich kulturze osobistej i prezentowanej postawie humanistycznej (przejawiającej się np. w tolerancji, poszanowaniu i odpowiedzialności) [4].

Zastosowanie TQM w firmie sprzyja przekształcaniu potencjału strategicznego, optymalizacji procesów, wprowadzaniu innowacji i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej w zmiennych warunkach otoczenia gospodarczego.

Przedsiębiorstwa cechujące się wysoką kulturą zarządzania postępują w myśl społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli podejmują działania na potrzeby klientów oraz własnych pracowników. Mądre i inwestycyjne zarządzanie kapitałem ludzkim długofalowo wpływa na sprawne funkcjonowanie i sukces organizacji na rynku. Osoby zatrudnione są bardziej efektywne, zaangażowane, utożsamiają się z firmą i są lojalne wobec pracodawcy [5]. Cele firmy osiągnąć są dzięki pracy i współpracy każdego pracownika, niezależnie od zajmowanego przez niego stanowiska czy pozycji, a każdy ma świadomość swojego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Organizacje, które świadomie wykreowały kulturę jakości cechuje m.in.:

- wykształcenie tożsamości organizacyjnej,
- zaangażowanie i praca menadżerów według TQM,
- preferowanie pracy zespołowej,
- zapewnianie pracownikom możliwości doształcania i rozwoju oraz wykorzystywanie motywacyjnych systemów wynagradzania i awansowania pracowników,
- postrzeganie wszystkich pracowników jako klientów wewnętrznych,
- traktowanie firm współpracujących, w tym podwykonawców, dostawców, jako partnerów,
- aktywne pozyskiwanie opinii klientów i wykorzystanie informacji zwrotnych,
- optymalizacja procesów i zasobów [3].

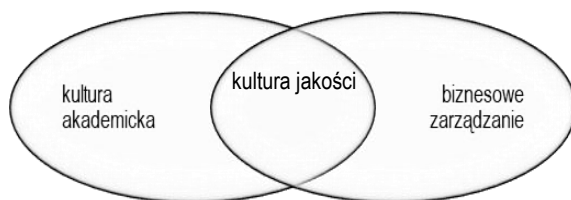
Natomiast antagonistyczne zachowania w kulturze zarządzania, np.:

- lekceważenie w procesie decyzyjnym interesu pracowników,
  - niedoceniające wyników pracy przez kadrę zarządzającą,
  - braki w kompetencjach pracowników,
  - niesprawna i nieefektywna komunikacja w firmie,
  - postawa unikania decyzji i odpowiedzialności osób na kierowniczych stanowiskach albo krótkowzroczność w podejmowaniu przez nich decyzji,
- mogą skutecznie blokować rozwój firmy, a w konsekwencji uniemożliwić jej funkcjonowanie [4].

### 3. Kultura jakości w środowisku akademickim

W szkolnictwie wyższym „kultura jakości” rozumiana jest jako połączenie kultury akademickiej z biznesowym zarządzaniem uczelnią (rys. 2). Cechuje się ciągłym dążeniem do poprawy jakości w każdym aspekcie funkcjonowania uczelni [6] oraz indywidualnym poczuciem przynależności do wspólnoty [7]. Pojawia się najczęściej w kontekście budowania i doskonalenia wewnętrznych systemów projakościowych (w tym systemów zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia), zwłaszcza przy okazji akredytacji instytucjonalnych.





Rys. 2. Kultura jakości w szkołach wyższych

Według Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów (ang. European University Association, EUA) kultura jakości łączy w sobie dwa odrębne zestawy elementów: kulturowe oraz organizacyjne. Do elementów kulturowych można zaliczyć: wspólne podzielenie wartości, przekonań i oczekiwań odnoszących się do jakości, zaś elementami organizacyjnymi są: strukturalno-zarządczy system wraz ze zdefiniowanymi procesami, które wzmacniają jakość i mają na celu koordynację działań [8], czyli strategie, wewnętrzne systemy zapewniania i doskonalenia jakości oraz zdefiniowana struktura organizacyjna.

Podsumowując powyższe definicje „kultury jakości”, transparentna, spójna i sprawna polityka zarządzania uczelnią wraz z wysoką kulturą akademicką sprzyjają utożsamianiu się członków wspólnoty z daną instytucją i „światem akademickim”, i podejmowaniu przez nich różnych inicjatyw. Podobnie jak w „świecie biznesu” oddolne działania opierają się o:

- powszechne dążenie do poprawy jakości,
- informację, badanie opinii i sprzężenia zwrotne,
- indywidualną inicjatywę, odpowiedzialność i świadomość współdziałania,
- pracę zespołową,
- wspólny udział w podejmowaniu decyzji,

przy czym podejmowane są pod kierunkiem odpowiednich liderów – inspirujących, informujących, motywujących, doceniających i szanujących.

Kultura jakości pomaga w utrzymaniu ciągłości i spójności działań na uczelni, wzmacnia pozytywne wzorce zachowań (np. szacunek, docenianie, motywowanie, wysoka kultura osobista) i działań (np. współpraca, partnerstwo, zaangażowanie), poprawia komunikację między interesariuszami, pobudza do działania, buduje kulturę organizacyjną, wpływa na zadowolenie, efektywność i jakość pracy.

#### 4. Wsparcie jest potrzebne

Analizując tylko powierzchownie działania uczelni – w oparciu o informacje prasowe – można już łatwo zauważyć, w jaki sposób uczelnie kształtują wewnętrzną kulturę jakości. Na przykładzie Politechniki Gdańskiej:

- 1) biznesowe zarządzanie uczelnią opiera się na posiadaniu wspólnej wizji i misji, realizowaniu strategii, zaangażowaniu władz uczelni, aktywności Senatu PG, otwartości na zmiany w kraju i na świecie, dialogu z decydentami państwowymi i regionalnymi, spotkania konwentu, udziałem przedstawicieli przemysłu w życiu uczelni i innych przedsięwzięciach (rys. 3);
- 2) szeroko rozumiana kultura akademicka przejawia się otwartością na potrzeby wspólnoty akademickiej (rys. 4) i społeczeństwa spoza środowiska akademickiego w ramach realizacji tzw. trzeciej misji uczelni (rys. 5).



Rys. 3. Biznesowe zarządzanie Politechniką Gdańską

(od lewej: Posiedzenie Konwentu PG z udziałem Jerzego Kwiecieńskiego, sekretarza stanu w Ministerstwie Rozwoju, 13.12.2017, fot. K. Krzempek; Spotkanie wicepremiera, ministra nauki i szkolnictwa wyższego Jarosława Gowina z Radą Rektorów Województwa Pomorskiego, 26.01.2018, fot. K. Krzempek; Dni Narodowego Centrum Nauki na Politechnice Gdańskiej, 9.05.2018, fot. K. Krzempek; „Wyróżnienie HR” przyznawane instytucjom, które wdrażają zasady Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych (PG uzyskała prawo do postępowania się 18.07.2017 r., <https://pg.edu.pl/excellence-in-research>, data dostępu: 23.04.2019; „Politechnika Gdańska 1904–2018, folder dwujęzyczny”, s. 6, <https://pg.edu.pl/documents/10784/82904615/folder-PG-1904-2018.pdf>, data dostępu: 23.04.2019)





Rys. 4. Kultura akademicka na PG

(International Christmas Tree, 16.12.2016, fot. P. Niklas; Narodowe Święto Niepodległości na Politechnice Gdańskiej, 10.11.2017, fot. K. Krzempek; Zjazd absolwentów Wydziału Zarządzania i Ekonomii 2017, 18.11.2017, fot. P. Niklas; Spotkanie oplatkowe, 28.12.2017, fot. P. Niklas; Wykład fakultatywny z przedmiotu humanistyczno-społeczny, pt. „Proces poznawczy w naukach przyrodniczych”, który wygłosił prof. dr hab. inż. Janusz Mrocza, dr. h. c. mult., 26.02.2018, fot. P. Niklas; Gala Konkursu Czerwonej Róży 2018, 27.05.2018, fot. K. Krzempek)





Rys. 5. Trzecia misja na PG

(Spotkanie i spacer po kampusie z autorami albumu „Kampus Politechniki Gdańskiej”, 7.10.2017, fot. P. Niklas; Koncert Bożonarodzeniowy w Centrum św. Jana, 9.12.2017, fot. P. Niklas; Koncert Muzyki Cerkiewnej, 14.04.2018, fot. P. Niklas; Europejska Noc Muzeów na Politechnice Gdańskiej, 19.05.2018, fot. P. Niklas; Bałtycki Festiwal Nauki na PG, 23.05.2018, fot. P. Niklas; „Muzyka wody i ognia” – pierwszy koncert plenerowy na Politechnice Gdańskiej, 16.06.2018, fot. K. Krzempek)

Dostrzegalna kultura jakości na PG to dbałość zarządzających uczelnią wsparta aktywnością pracowników i studentów, to mnogość inicjatyw i ich wielokierunkowość.

Jednakże kultura jakości występuje również w strefie niewiecznionej przez fotografów. Dotyczy życia codziennego na terenie kampusu, gdzie postępowanie czy decyzje osób, niezależnie od pełnionej roli w środowisku akademickim czy zajmowanych stanowisk, są odczuwalne w różnym stopniu, czasem jednak bywają uciążliwe, frustrujące i demotywujące. Niemniej, aby nie promować negatywnych zachowań uznano za uzasadnione wyłączenie takich przykładów z niniejszej publikacji, a w ich miejscu zaprezentowano szeroki wachlarz działań indywidualnych na rzecz kultury jakości, jakie mogą być podejmowane na uczelni. Należą do nich:

- dbałość o kulturę osobistą, języka i prawa,
- współpraca i dzielenie się wiedzą, w tym informacją,
- odwaga w działaniach i chęć do działania,
- pracowanie ponad podziałami,
- charyzma i empatia, zwłaszcza u liderów,
- dbałość o właściwy podział czasu pracy i zadań,
- docenianie,
- motywowanie,
- przestrzeganie zasad równości,
- szacunek.

Warto zauważyć, że Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym już w 2005 r. zalecało, aby promować kulturę jakości wewnątrz instytucji szkolnictwa wyższego [9]. Dziesięć lat później, w zmienionych „Standardach i Wskazówkach Dotyczących Zapewnienia Jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”, kultura jakości już jako standard polityki jakości „staje się udziałem wszystkich – od studentów i kadry akademickiej do kierownictwa uczelni, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za jakość i angażują się w zapewnianie jakości na wszystkich poziomach uczelni” [10].

## 5. Podsumowanie

Kultura jakości na uczelni często jest niedostrzeganym lub niezrozumiałym przez większość interesariuszy uczelni elementem systemów projakościowych, budowanym zazwyczaj samoistnie przez wspólnotę akademicką i celowo przez kadre zarządzającą. Towarzyszy wszystkim działaniom podejmowanym na uczelni, a zrozumienie potrzeby rozwijania i finalnie wzmocnienie jej wydaje się być kluczowe dla zapewniania i doskonalenia jakości w każdym obszarze. W tym celu warto dbać m.in. o zwiększenie zaangażowania wszystkich interesariuszy, promowanie postaw humanistycznych i aktywności na rzecz wspólnoty akademickiej, zapewnienie sprawności komunikacji wewnętrznej i podniesienie świadomości współtworzenia systemów projakościowych.

## Literatura

- [1] Lipińska-Grobelny A., Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 248 i 253.
- [2] Łukasiński W., Wpływ kultury jakości na funkcjonowanie organizacji [w:] Przegląd organizacji, 2011, nr 6, s. 2.
- [3] Gołębiowski M., Elementy kultury jakości w organizacji [w:] Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 38, t. 1, Szczecin 2014, s. 38, 39.
- [4] Wawak T., Kultura zarządzania oparta na jakości [w:] praca zbiorowa, Dyskusje o Zarządzaniu 8, Kultura zarządzania, Ementon, Warszawa 2016, s. 46, 47, 49–50, 51–52.
- [5] Wróbel M. i Smolarek M., Odpowiedzialność za pracowników wyzwaniem dla współczesnych organizacji [w:] ZN WSH Zarządzanie 2018 (1), s. 64.
- [6] Próchnicka M., Wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia w odniesieniu do nowych regulacji prawnych [w:] Materiały konferencyjne z Seminarium bolońskiego, 2011, s. 28–29.
- [7] Mirecka J., Wdrażanie zarządzania jakością w programach kształcenia oraz zarządzanie jakością na wydziale i uczelni [w:] Materiały konferencyjne z Seminarium bolońskiego, Warszawa 2013, s. 50.
- [8] Sursock A., Examining Quality Culture, Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy, EUA Publications, Brussels 2011.
- [9] Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, Helsinki 2005, str. 13.
- [10] Praca zbiorowa, Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, zatwierdzone przez Konferencję Ministerialną, Erywań 2015, str. 5–7.

