

**Łukasz Sułkowski**  
Społeczna Akademia Nauk

## **Kultura jakości w zarządzaniu europejskimi uczelniami wyższymi**

**Streszczenie.** Kulturę jakości w uczelniach wyższych można traktować jako syntezę kultury akademickiej i biznesowych metod zarządzania jakością. Ważne jest więc podjęcie badań i analiz w sferze kultury jakości w uczelniach wyższych w Polsce. Nasz kraj boryka się bowiem z wieloma problemami w sferze kształcenia właśnie na poziomie wyższym. Jednym z kluczowych wyzwań jest zapewnienie i doskonalenie jakości kształcenia, a także jakości zarządzania uczelniami wyższymi w warunkach niżu demograficznego. Trudno jednak o pogłębioną refleksję nad doskonaleniem polskich uczelni wyższych bez odniesienia do procesów kulturowych.

**Słowa kluczowe:** kultura jakości, jakość kształcenia, jakość zarządzania w uczelniach wyższych

### **Wstęp**

Rozwój kultury jakości jest nie tylko warunkiem rozwoju uczelni wyższej, ale również kluczowym czynnikiem umożliwiającym postęp naukowy i zapewniającym odpowiedni standard kształcenia, pozwalający absolwentom studiów na rozwój naukowy. Jak wskazuje literatura przedmiotu, kultura jakości nie da się „zadekretować”, ponieważ wyrasta ona z wartości, a przejawia się w normach i wzorcach kulturowych, które tylko w niewielkiej części są sformalizowane. Kultura jakości w uczelni w szerokim znaczeniu jest „tym, czym uczelnia jest”, a nie tym, „co posiada”<sup>1</sup>. Konieczne jest więc zdefiniowanie kultury jakości w uczelniach wyższych.

---

<sup>1</sup> Per analogiam do kultury organizacyjnej: L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, t. 28, nr 3: *Organizational Culture*, s. 339-358.

Kultura jakości stanowi interdyscyplinarny problem, będący w równej mierze przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, jak i innych nauk społecznych: socjologii organizacji, psychologii społecznej, a nawet pedagogiki<sup>2</sup>. W sferze teorii zarządzania można nawiązać do wielu koncepcji kultur organizacyjnych oraz zarządzania jakością<sup>3</sup>. Kulturę jakości w uczelniach wyższych można analizować jako syntezę kultury akademickiej i biznesowych metod zarządzania jakością. Takie usytuowanie kultury jakości uczelni wyższych wymaga odpowiedzi na wiele pytań, spośród których jedno będzie przedmiotem tego artykułu. Warto więc zastanowić się, czy pojęcie kultury jakości w uczelni może być użyteczne poznawczo oraz czy znajduje zastosowanie w polskim kontekście. Celem artykułu jest analiza znaczenia koncepcji kultury jakości w uczelniach wyższych, a zastosowaną metodą – interpretacja rezultatów badań dotyczących kultury jakości prowadzonych przez autorów polskich i zagranicznych.

## 1. Znaczenie kultury jakości

Kim S. Cameron i Wesley Sine przeprowadzili analizę literatury dotyczącej TQM, w ramach której jakość definiowana jest jako fenomen kulturowy<sup>4</sup>. Przytoczyli oni stanowiska wielu badaczy, którzy uznali, że koncepcje jakości powinny być definiowane kulturowo<sup>5</sup>, tj. z naciskiem na wartości sprzyjające jakości, a nie na metody i techniki zarządzania. Ich analiza koncentrowała się na dwóch koncepcjach kultury jakości zaproponowanych przez Davida A. Garvina i Roberta E. Cole'a<sup>6</sup>. Cole poszukiwał źródeł koncepcji kultury jakości w podejściu do zarządzania wywodzącym się z japońskiego ruchu jakościowego. Wskazywał on, że aplikacja japońskich metod jakości w USA wyłącznie na poziomie narzędziowym i formalnym, bez ugruntowania kulturowego, jest częstym źródłem niepowodzeń organizacyjnych<sup>7</sup>. Garvin z kolei analizował etapy rozwoju lub zróżnicowane paradygmaty w podejściu do kultury jakości. Wyróżnił cztery kultury jakości: kulturę inspekcji, kulturę kontroli statystycznej, kulturę zapewniania jakości i kulturę strategicznego zarządzania jakością<sup>8</sup>. W analizie K.S. Camerona i W. Sine'a,

<sup>2</sup> Ł. Sułkowski, *The problems of epistemology of corporate culture*, „Journal of Intercultural Management” 2009, t. 1, nr 1.

<sup>3</sup> Ł. Sułkowski, *Culture in management from the perspective of cultural discourse in the social sciences*, „Journal of Intercultural Management” 2012, t. 4, nr 3.

<sup>4</sup> K.S. Cameron, W. Sine, *A Framework for Organizational Quality Culture*, „Quality Management Journal” 1999, t. 6, nr 4, s. 7-25.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>6</sup> D.A. Garvin, *Managing quality: The strategic and competitive edge*, Free Press, New York 1988; R.E. Cole, W.R. Scott, *The quality movement & organization theory*, Sage, London 2000.

<sup>7</sup> K. Cameron, W. Sine, op. cit., s. 10.

<sup>8</sup> D.A. Garvin, op. cit.

opartej na przywołanych modelach, ujęta została typologia kultur jakości z rosnącym znaczeniem zarządzania jakością: brak koncentracji na jakości, kultura wykrywania błędów, kultura przeciwdziałania błędom, kreatywna kultura jakości<sup>9</sup>.

Prowadząc badania kultur jakości, autorzy zaproponowali skondensowanie tej typologii do „ewolucyjnego” spojrzenia na rozwój koncepcji kultur jakości<sup>10</sup>.

Według nich mniej zaawansowane kultury jakości charakteryzuje:

- niższy stopień efektywności organizacyjnej,
- mniejszy stopień standaryzacji metod, technik i narzędzi jakości,
- mniejszy nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,
- mniejsza orientacja na organizacyjne uczenie się,
- niższy stopień koordynacji międzyfunkcyjnej,
- niższy stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
- mniejsza orientacja na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
- to, że jakość nie jest priorytetem w zarządzaniu.

Bardziej zaawansowane kultury jakości cechuje:

- wyższy stopień efektywności organizacyjnej,
- wdrożona standaryzacja metod, technik i narzędzi jakości,
- duży nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,
- duża orientacja na organizacyjne uczenie się,
- wysoki stopień koordynacji międzyfunkcyjnej,
- wysoki stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
- duża orientacja na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
- to, że jakość jest priorytetem w zarządzaniu.

Kreatywne kultury jakości wyróżnia:

- jednoczesny i współzależny nacisk na organizacyjne uczenie się (zmianę), stabilność oraz kontrolę (narzędzia zapewniania jakości),
- zaangażowanie wszystkich interesariuszy w zapewnianie jakości,
- dostosowanie struktury organizacyjnej do celów związanych z doskonaleniem jakości,
- aktywne wykorzystanie systemu zasobów ludzkich do wspierania i wzmacniania procesów jakości, procedur i osiągnięć,
- modelowanie oraz mentoring zasad jakości z perspektywy zarządzających i przywódców.

Inne koncepcje kultury jakości pojawiające się zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej różnie definiują sam fenomen i w odmienny sposób próbują go ujmować w ramy modelu. Na przykład John A. Woods wiąże kulturę jakości

<sup>9</sup> K. Cameron, W. Sine, op. cit., s. 11-12.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 20.

Tabela 1. Wybrane koncepcje kultury jakości w literaturze polskiej

Autor	Problematyka	Definicja
Elżbieta Skrzypek	Jakość i efektywność	„Budując kulturę jakości w przedsiębiorstwie, należy traktować ludzi jako najcenniejsze aktywa. Przedsiębiorstwo ma szansę na osiągnięcie większej wiarygodności, jeśli będzie realistyczne w podejściu do pracowników”.
Tadeusz Wawak	Makroekonomiczne problemy jakości produktów przemysłowych w Polsce	„Jakość należy traktować jako zakres spełniania wymogów użytkowników przez produkt, przy czym wymogi te zależą od jego możliwości ekonomicznych (szczególnie dochodów i zasobów)”.
Katarzyna Kwarciańska	Kultura jakości w organizacji a standaryzacja	<p>Ogólna kultura jakości w organizacji opiera się na następujących zasadach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– perspektywa klienta jest najistotniejsza,</li> <li>– osoba wykonująca daną pracę jest osobą najbardziej kompetentną w swojej dziedzinie,</li> <li>– ludziom zależy na tym, żeby wykonywać swoją pracę dobrze,</li> <li>– każda osoba zaangażowana w pracę potrzebuje czuć, że wniosła ważny wkład,</li> <li>– jednostki nie zdofajają same poprawić systemu; konieczna jest współpraca,</li> <li>– procesy uporzędkowane przynoszą lepsze rezultaty niż chaotyczne działania,</li> <li>– rywalizacja i konflikty pomiędzy personelem a zarządem jest kontrproduktywne i psuje dobrą atmosferę,</li> <li>– każda organizacja ma swój »nieodkryty klejnot« (niewykorzystaną szansę) czekający na ujawnienie”.</li> </ul>
Joanna Mikosz	Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości	„Kultura jakości to zespół przekonań, wartości i wyuczonych sposobów postępowania dotyczących jakości, uwidaczniający się w fizycznych elementach organizacji, takich jak procedury systemu jakości, stosowane narzędzia i techniki doskonalenia jakości oraz poprzez projekcyjne zachowania członków organizacji [...]. Tworzenie kultury jakości polega na zmianie świadomości, czym jest jakość wyników organizacji oraz jaki jest wpływ na te wyniki pracowników uczestniczących w procesach tworzenia wartości dodanej dla klienta zewnętrznego.

Agnieszka Kamisznikow Maria Ziółek	Budowanie kultury jakości	<p>Proces ten wymaga stworzenia odpowiedniego systemu motywacji i satysfakcji pracowników jako klientów wewnętrznych w systemie zarządzania organizacją [...] Przy tworzeniu kultury jakości najważniejszą kwestią jest obudzenie we wszystkich pracownikach świadomości proja-kościowej, która znajduje swój wyraz w działaniach i ich rezultatach”.</p> <p>„Nie ma jednej kultury jakości, którą można by przedstawić jako wzór. Każda instytucja wy-pracowuje indywidualną, adekwatną do swoich celów i możliwości drogę, po której zmierza, aby doskonalić jakość. Niemniej jednak wskazuje się na kilka warunków, które sprzyjają roz-wijaniu kultury jakości w instytucjach. Jest to odpowiednie, a więc stymulujące i ukierunkowu-jące działania liderów, którzy na różnych poziomach zachęcają do kreatywności i innowacyj-ności działań projakościowych w ramach instytucjonalnej autonomii; istnienie mechanizmów, zarówno strukturalnych, jak i decyzyjnych, które nie tylko dają możliwość, ale inspirują do podjęcia działań zmierzających do poprawy zjawisk niepożądanych, dodatkowo wspieranych odpowiednio dobranymi i różnorodnymi metodami i narzędziami, a wszystko to przy pełnym zaangażowaniu i entuzjazmie różnych uczestników procesu, mających zaufanie do liderów, utożsamiających się ze swoją instytucją, a także mogących w niej w różnorodny sposób się roz-wijać. Powyższe elementy wiążą się ze sobą i wzajemnie na siebie wpływają.”</p>
---------------------------------------	------------------------------	--

Źródło: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 116; T. Wawak, *Makroekonomiczne problemy jakości produktów przemysłowych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989, s. 5; K. Kwarcina, *Kultura jakości w organizacji a standaryzacja*, <http://www.akcjastandaryzacja.pl/vademecum/169-kultura-jakosci-w-organizacji-a-standaryzacja> [26.06.2013]; J. Mikosz, *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, Kraków 2008, s. 128-132, [www.outsourcing.edu.pl](http://www.outsourcing.edu.pl) [26.06.2013]; A. Kamisznikow, M. Ziółek, *Budowanie kultury jakości*, „Forum Akademickie” 2012, nr 6.

z podejściem systemowym i wyróżnia sześć fundamentalnych wartości, na których można zbudować proefektywnościowe kultury jakości:

- zasada 1: Wszyscy interesariusze muszą czuć ducha wspólnoty (wzmocnianie tożsamości organizacyjnej),
- zasada 2: Partnerskie stosunki w obrębie sieci organizacyjnej,
- zasada 3: Otwarta komunikacja oparta na rzetelnych komunikatach,
- zasada 4: Otwarty dostęp do informacji o procesach organizacyjnych,
- zasada 5: Koncentracja na procesach,
- zasada 6: Kluczowe jest uczenie się, niezależnie od sukcesów albo porażek<sup>11</sup>.

Z kolei Bridgette Heard koncentruje się na procesie doskonalenia jakości jako fundamentalnej wartości organizacyjnej i wskazuje, że taki proces zmian zakłada: otwarte i proaktywne nastawienie pracowników na doskonalenie jakości, a także zdefiniowanie jakości przez pryzmat wartości znajdujących odzwierciedlenie w misji. Podobnie jak u J.A. Woodsa kluczowy dla rozwoju kultury jakości jest proces otwartej komunikacji i zaangażowania pracowników<sup>12</sup>. Ann Vu uważa zaś, że kultura jakości obejmuje wartości, misję i sposoby bycia oraz podejmowania decyzji, w których istnieje pozytywne i widoczne zaangażowanie w zakresie jakości, z naciskiem na ciągłe doskonalenie<sup>13</sup>. Podobne sposoby definiowania kultury jakości prezentuje kilku polskich autorów, m.in.: Elżbieta Skrzypek, Tadeusz Wawak, Katarzyna Kwarcińska, Joanna Mikosz, Agnieszka Kamisznikow i Maria Ziółek<sup>14</sup> (tabela 1).

W wielu definicjach kultury jakości można znaleźć wspólne elementy dotyczące: wartości, projakościowej orientacji, zaangażowania pracowników i interesariuszy, orientacji na klienta oraz otwartej komunikacji. Proponuję zatem zdefiniować kulturę jakości jako „system wartości, norm i innych elementów kultury, który ma charakter projakościowy oraz angażuje pracowników w proces doskonalenia organizacyjnego”.

<sup>11</sup> Zmodyfikowane: J.A. Woods, *The six values of a quality culture*, „The Quality Yearbook” 1998.

<sup>12</sup> B. Heard, *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, „Interbusiness Issues” July 2009.

<sup>13</sup> A. Vu, *How does your organization build a quality culture?*, 2011, <http://execclub.org/?p=1114> [26.06.2013].

<sup>14</sup> E. Skrzypek, *System zapewnienia jakości*, w: *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Słownik tematyczny*, red. M. Wójcicka, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001, s. 118; T. Wawak, *Makroekonomiczne problemy jakości produktów przemysłowych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989; K. Kwarcińska, *Kultura jakości w organizacji a standaryzacja*, <http://www.akcjastandaryzacja.pl/vademecum/169-kultura-jakosci-w-organizacji-a-standaryzacja> [26.06.2013]; J. Mikosz, *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, 2008, s. 128-132, [www.outsourcing.edu.pl](http://www.outsourcing.edu.pl) [26.06.2013]; A. Kamisznikow, M. Ziółek, *Budowanie kultury jakości*, „Forum Akademickie” 2012, nr 6.

## 2. Kultury jakości w uczelniach wyższych w Europie

Jednym z najbardziej obiecujących obszarów aplikacji koncepcji kultury jakości jest sektor szkolnictwa wyższego. Szczególnie interesujące jest stymulowanie rozwoju projakościowych kultur organizacyjnych w uczelniach poddanych zmianom. Takim „poligonem” zmian są uczelnie w Unii Europejskiej, które zmieniają się pod wpływem procesu integracji wyznaczanego ramami porozumień politycznych (np. strategia lizbońska, porozumienia z Bolonii i Bergen), ale również pod naciskiem narastającego kryzysu na rynku pracy oraz presją demograficzną. W procesie wdrażania porozumień bolońskich po pierwszym etapie harmonizacji europejskiej przestrzeni edukacyjnej, skoncentrowanym głównie na aspektach prawnych i formalno-administracyjnych, przyszedł czas na zrozumienie kluczowej roli wartości i kultur. Zarówno konwergencja systemów edukacyjnych w Europie, jak i stymulowanie procesów doskonalenia jakości w uczelniach wyższych są uwarunkowane kulturowo. Najważniejszymi, międzynarodowymi badawczymi projektami europejskimi podejmującymi problemy kultury jakości w uczelniach wyższych były dwa etapy badań „Examining Quality Culture” prowadzonych przez European University Assosiation<sup>15</sup>.

W projektach tych przyjęto definicję kultury jakości jako „podzielanych wartości, wierzeń i oczekiwań odnoszących się do jakości wraz ze strukturalno-zarządczymi elementami ze zdefiniowanymi procesami, które wzmacniają jakość, cele i zadania koordynacyjne”<sup>16</sup>. W pierwszej fazie projektu EUA sformułowanych zostało kilka zaleceń promujących kulturę jakości:

- tworzenie wspólnoty uniwersyteckiej i identyfikacja pracowników z instytucją akademicką,
- rozwój partycypacji studentów we wspólnocie akademickiej,
- zakorzenienie kultury jakości w procesach wewnętrznej komunikacji, dyskusji i rozwoju odpowiedzialności, przede wszystkim w odniesieniu do oporu wobec zmian oraz rozwoju strategii ich przewyżczenia,
- kompromis pomiędzy interesariuszami, stanowiący podstawę koncepcji oraz standardów jakości,
- zdefiniowanie, systematyczne gromadzenie oraz analizowanie kluczowych danych (historycznych, porównawczych, krajowych i międzynarodowych) instytucjonalnych dotyczących zapewniania jakości,
- zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w proces zapewniania jakości,

<sup>15</sup> A. Surssock, *Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*, EUA Publications, Brussels 2011.

<sup>16</sup> Ibidem.

- nacisk na etap samooceny jako zespołowej pracy jednostki, mającej zapewnić właściwe wdrażanie zmian (angażujące również nauczycieli akademickich i studentów),
- zapewnienie obserwacji wewnętrznych opinii, np. wdrożenie odpowiednich rekomendacji i sprzężeń zwrotnych do zarządzania strategicznego.

## Podsumowanie

Koncepcja kultury jakości jest użyteczna poznawczo i powinna być stosowana w analizach procesów zarządzania w uczelniach wyższych. Dlatego ważne jest podjęcie badań i analiz w sferze kultury jakości w uczelniach wyższych w Polsce. Nasz kraj boryka się bowiem z wieloma problemami w sferze kształcenia właśnie na poziomie wyższym. Jednym z kluczowych wyzwań jest zapewnienie i doskonalenie jakości kształcenia, a także jakości zarządzania uczelniami wyższymi w warunkach nizu demograficznego. Trudno jednak o pogłębioną refleksję nad doskonaleniem polskich uczelni wyższych bez odniesienia do procesów kulturowych. Niestety polskie uczelnie nie uczestniczyły w projektach European University Assosiation, choć brały w nim udział uniwersytety z Europy Środkowo-Wschodniej (Litwa, Węgry).

## Literatura

- Cameron K.S., Sine W., *A Framework for Organizational Quality Culture*, „Quality Management Journal” 1999, t. 6, nr 4.
- Cole R.E., Scott W.R., *The quality movement & organization theory*, Sage, London 2000.
- Garvin D.A., *Managing quality: The strategic and competitive edge*, Free Press, New York 1988.
- Heard B., *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, „Interbusiness Issues” July 2009.
- Kamisznikow A., Ziółek M., *Budowanie kultury jakości*, „Forum Akademickie” 2012, nr 6.
- Kwarcińska K., *Kultura jakości w organizacji a standaryzacja*, <http://www.akcjastandaryzacja.pl/vademecum/169-kultura-jakosci-w-organizacji-a-standaryzacja> [26.06.2013].
- Mikosz J., *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, Kraków 2008, [www.outsourcing.edu.pl](http://www.outsourcing.edu.pl) [26.06.2013].
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Skrzypek E., *System zapewnienia jakości*, w: *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Słownik tematyczny*, red. M. Wójcicka, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001.
- Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, t. 28, nr 3: *Organizational Culture*.
- Sulkowski Ł., *Culture in management from the perspective of cultural discourse in the social sciences*, „Journal of Intercultural Management” 2012, t. 4, nr 3.
- Sulkowski Ł., *The problems of epistemology of corporate culture*, „Journal of Intercultural Management” 2009, t. 1, nr 1.
- Sursock A., *Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*, EUA Publications, Brussels 2011.



Vu A., *How does your organization build a quality culture?*, 2011, <http://execclub.org/?p=1114> [26.06.2013].

Wawak T., *Makroekonomiczne problemy jakości produktów przemysłowych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989.

Woods J.A., *The six values of a quality culture*, „The Quality Yearbook” 1998.

## Quality culture in the management of Europe's universities

**Summary.** The culture of quality in higher education can be studied as a synthesis of the academic culture of the business methods of quality management. It is important to undertake research and analysis in the field of quality culture in institutions of higher education in Poland. Our country faces many problems in the sphere of higher education. One of the key challenges is to ensure and improve the quality of education, but also the quality of the management of higher education institutions in conditions of demographic decline. We cannot take a deep reflection on the improvement of Polish universities without reference to cultural processes.

**Key words:** culture of quality, quality of education, quality management in higher education