

Znaczenie etyki biznesu w zarządzaniu jakością

Agnieszka Misztal*

Streszczenie: W artykule podjęto temat etyki przedsiębiorców utrzymujących system zarządzania jakością. Poruszono problem znaczenia etyki i wpływu jej braku w zarządzaniu przedsiębiorstwem na pomyślność utrzymywanego systemu zarządzania jakością. W drugiej części artykułu wymieniono aspekty jakości wymuszające zachowania etyczne i konsekwencje naruszenia takiego podejścia.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, etyka

Wprowadzenie

Orientacja na klienta, poprawa lub utrzymywanie wiarygodności wobec klientów, inwestorów i interesariuszy jako jeden z czynników zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest również głównym aspektem zarządzania jakością. Przekonania te przenikają się między sobą, można nawet stwierdzić, że współpracują z efektem synergii.

Zarządzanie jakością w polskich przedsiębiorstwach ugruntowało swoją pozycję po prawie dwudziestu latach od początków jego praktycznego zastosowania. Elementy, które jeszcze niedawno były wyzwaniem dla przedsiębiorców, np. podejście systemowe czy podejście procesowe, dzisiaj nie sprawiają większego problemu. Samo wdrożenie systemu zarządzania jakością przestało być wyróżnieniem i stało się na tyle powszechne, że panuje przekonanie, iż właściwie każde przedsiębiorstwo może taki system utrzymywać. Z perspektywy doświadczeń polskich przedsiębiorstw nie można zgodzić się z takim postrzeganiem sprawy. Funkcjonuje na rynku wiele przedsiębiorstw, które ideologicznie znacząco odbiegają od fundamentalnych zasad zarządzania jakością. Doktor W. Edwards Deming wyobrażał sobie biznesowe organizacje jako miejsca, gdzie biznes między wszystkimi udziałowcami jest profesjonalny i etyczny (Montgomery 2003). Ishikawa z kolei wierzył w możliwości ludzi i powtarzał, że brak zaufania do pracowników i ciągłe ich kontrolowanie niszczy chęć inicjowania działań (Ahmed 2004). Johannes Freiesleben przedstawił nawet czynniki etosu jakości, w których najważniejszymi elementami są uczciwość i niezależność oraz profesjonalizm (Freiesleben 2004).

Organizacje certyfikują swoje systemy zarządzania jakością m.in. po to, aby stać się wiarygodnym i zdobyć zaufanie klienta (Lisiecka 2010). Jednak po ponad dwudziestu latach praktykowania systemów zarządzania jakością w Polsce coraz częściej pojawiają się głosy, że:

- certyfikacja systemów zarządzania jakością – poza ładem i porządkiem w „papierach” – mało wnosi do biznesu;

* dr inż. Agnieszka Misztal – Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Skłodowskiej-Curie 5, 60-695 Poznań, e-mail: agnieszka.misztal@put.poznan.pl

- jakość produktów, w tym jakość usług, a systemy budowane na zgodności ze standardami ISO zawierającymi wymagania organizacyjne, to nie to samo;
- ISO serii 9000 to placebo dla biznesu;
- brak argumentów (badań) potwierdzających pozytywny wpływ certyfikowanych systemów zarządzania na wyniki ekonomiczne (Lisiecka 2010).

Takie opinie są spowodowane licznymi przykładami przedsiębiorstw, które certyfikowany system zarządzania jakością traktują jako okazjonalny obowiązek przy corocznym audycie.

W normach systemów zarządzania jakością zakłada się, że pracownicy, którzy wiedzą, co mają robić i jak mają to robić, będą poczuwali się do odpowiedzialności za wyniki pracy. Ten warunek, aczkolwiek konieczny, nie jest jednak wystarczający. Prawdą jest, że procedury pomagają sprawniej wykonywać rutynowe czynności, które mają zastosowanie przy produkcji masowej. Jednak w produkcji jednostkowej, tam gdzie występują często sytuacje nietypowe, których nie da się ująć w procedurze, pracownik powinien zachowywać się zgodnie ze zdrowym rozsądkiem. Wszędzie tam, gdzie trzeba osądzać i wartościować, jest pomocna wiedza fachowa i aksjologia (Ożarek 2004; Fisscher 2005).

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przedsiębiorstw w kierunku poszukiwania powiązań pomiędzy etyką biznesu a skutecznym zarządzaniem jakością.

1. Idea Total Quality Management a etyka biznesu

Total Quality Management (zarządzanie przez jakość) to filozofia zarządzania organizacją zakładająca podporządkowanie wszystkich płaszczyzn funkcjonowania organizacji zasadzie stałości zmian i w ten sposób doskonalenia jej efektywności i podnoszenia konkurencyjności na rzecz satysfakcji klienta – wewnętrznego i zewnętrznego (Jasiulewicz-Kaczmarek 2008).

Już w latach 90. XX w. Marek Bugdol mówił, że TQM jest koncepcją etyczną, gdyż:

- wzmacnia moralne zachowania organizacyjne;
- kształtuje sferę etyczną organizacji;
- wzmacnia etyczne interakcje i stosunki między różnymi partnerami (pracownikami, dostawcami, udziałowcami, społecznością lokalną) (Bugdol 1997).

Spostrzeżenia te potwierdził m.in. Göran Svensson, który uważał, że systemy TQM powinny opierać się na podstawach etycznych. Ponadto używane metody i narzędzia również powinny być etycznie wykorzystywane (Svensson 2005).

Bugdol jednocześnie jednak stwierdził, że nie wszystkie organizacje stosujące TQM cechują się zachowaniami etycznymi. Niektórzy pracownicy odpowiedzialni za jakość np.:

- fałszują samoocenę;
- w sposób sztuczny utrzymują systemy jakości;
- akceptują zachowania nieetyczne pracowników;
- utrzymują, że działalności handlowej nie da się prowadzić bez drobnych oszustw;
- doskonaląc jakość (np. za pomocą grup produktywności), tworzą podstawę do zachowań nieetycznych.

Olaf Fisscher analizował kilka powiązań pomiędzy zarządzaniem jakością a etyką handlową:

- 1) nacisk na odpowiedzialność organizacji względem udziałowców (zarządzanie jakością odnosi się do organizacyjnej odpowiedzialności pracowników a etyka handlowa dotyczy zawodowej i społecznej odpowiedzialności);

- 2) w celu utworzenia odpowiedzialności organizacyjnej trzeba zachować dystans w utrzymywanych relacjach – przykładem jest stosowanie kontroli, w której trzeba zachować równowagę pomiędzy kontrolą a zachowaniami;
- 3) istota dobrych zamiarów, pomijająca osobiste motywacje, a uwzględniająca interes całości; niezbędnym elementem jest tu wykorzystywanie instrumentarium jakości.

Właściwie świadome zarządzanie jakością niejako zobowiązuje do dobrych praktyk etycznych, bo wskazuje na wyraźne formułowanie zobowiązań i celów, propaguje uczciwość i etyczny wymiar produkcji i jest źródłem równoważności (Nayebpour 2005).

Czysta konieczność zmusiła wiele przedsiębiorstw do reorganizacji, aby stać się szczuplejszą i zręczniejszą organizacją. Zmiany trzeba jednak przeprowadzić przejrzysto, aby zachować poziom zaufania i respektu pracowników. Najwyższe kierownictwo organizacji powinno modelować etyczne i moralne zachowanie, demonstrować zobowiązania przez konsekwentne okazywanie wysokich etycznych standardów opartych nie tylko na wyrażonych wartościach, lecz także na ich chęci osobistego poświęcenia celom (Maguad 2009).

Na podstawie etycznych filozofii Pervaiz Ahmed określił kilka zasad odpowiedzialności biznesu:

- 1) maksymalnie nie krzywdzić (względem pracowników, klientów, środowiska);
- 2) maksimum przezroczystości (informacje dla inwestorów, użytkowników, pracowników, społeczeństwa);
- 3) maksimum głosu (swoboda opinii pracowników, otoczenia, udziałowców);
- 4) maksimum udziału (równość pracowników, sprawiedliwy podział nagród, równe szanse dla ofert dostawców);
- 5) maksimum korzyści (podział korzyści wśród wszystkich udziałowców);
- 6) maksimum integralności (kultura etycznego zachowania, wzór uczciwych zachowań, wzajemne zaufanie);
- 7) maksimum wolności (dobrowolność współpracy z dostawcami i klientami);
- 8) maksimum opieki (współpraca z dostawcami, wspólne strategie) (Ahmed 2004).

Aktywne zaangażowanie pracowników i menedżerów jest wynikiem tożsamości wartości organizacji z osobistymi ambicjami każdego z osobna. Często nadmiar pracy, brak odpowiednich kompetencji, akordowy system pracy są przyczynami stresu, a więc zablokowania pracownika. Organizacje powinny troszczyć się o etykę biznesu (np. uczciwość, radość, pasja, bezpieczeństwo i niezawodność, obowiązki i zasady, z których te obowiązki wynikają), eliminację sytuacji konfliktowych i godność jednostki. Konieczne jest również zaplanowanie etycznych relacji między celami organizacji, ambicjami pracowników i stron zainteresowanych (Wieczorek 2005).

Etyczne zachowanie przywódców procentuje zdobyciem zaufania wśród podwładnych. Ważne jest przede wszystkim w takich obszarach, jak:

- 1) projekt i zgodność procesów i produktów;
- 2) zarządzanie oparte na faktach, wskaźnikach i systemie oceny;
- 3) dbałość o zadowolenie klientów;
- 4) współpraca z klientami i dostawcami;
- 5) szkolenie;
- 6) praca zespołowa;
- 7) wewnętrzna współpraca – filozofia klienta wewnętrznego;
- 8) ciągłe doskonalenie wiedzy, procesów, produktów i usług;
- 9) partycypacja członków organizacji;
- 10) zmiany w kulturze (Perles 2002; Sciarelli 2002).

Etyczne zachowanie przywódców, zdaniem Roberta Karaszewskiego, powinno przejawiać się w formie pięciu głównych zachowań. Pierwszym z nich jest szacunek dla postaw i zachowań, który przejawia się podejściem do współpracowników z bezwarunkowym poszanowaniem ich odmienności, umiejętność uważnego wsluchiwanie się we współpracowników, empatia, umacnianie innych w poczuciu akceptacji dla ich własnych wierzeń, poglądów i wartości. Kolejnym jest służenie innym ludziom, np. poprzez mentoring, delegowanie uprawnień, tworzenie zespołów roboczych, budowanie poczucia przynależności, nieszkodzenie dobru pracowników. Ważna jest także sprawiedliwość wobec pracowników, bo obliguje liderów do traktowania wszystkich podwładnych w jednakowy sposób oraz do godziwego postępowania bez wyróżniania. Należy również stosować transparentny podział nagród i kar. Czwartym czynnikiem jest szczerść i uczciwość stosowane poprzez mówienie prawdy, otwartość i reprezentowanie rzeczywistości w sposób wyczerpujący i klarowny. Ostatnim zachowaniem jest tworzenie wspólnoty, czyli inicjowanie działań na rzecz skłaniania grupy do podążania w kierunku wspólnego dobra, przynoszącego pozytywne efekty zarówno dla przywódcy, jak i pozostałych współpracowników (Karaszewski 2009).

Właściwe stosowanie norm etycznych przez przywódców zapewnia, że osiągnięte cele nie będą spełniać wyłącznie własnych potrzeb, a przywództwo nie stanie się narzędziem do tworzenia bardziej formalnych relacji. Wymiar etyczny przywództwa dotyczy właściwych decyzji i działań związanych z dobrymi intencjami, a towarzyszy moralnej poprawności zachowań. Wymiar ten podkreśla intelektualną i praktyczną słusność lidera w działaniach w jego relacji ze współpracownikami (González, Guillén 2002). Szczególnie szkodliwe jest kierowanie przez lidera egoistycznego. Jego działania powodują negatywne konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji (Rus i in. 2010; Misztal, Butlewski 2012).

Zarządzanie jakością to również cykliczne audytowanie. Zasady odnoszące się do pracy audytora, które dotyczą także etycznych zachowań pozwalających na utrzymanie dobrego imienia tego zawodu, to:

- postępowanie etyczne (zaufanie, rzetelność, poufność, rozważa);
- rzetelna prezentacja zgodnie z prawdą;
- należyta staranność zawodowa;
- niezależność audytora;
- podejście oparte na dowodach;
- zasada kompetencji;
- zasada prawości;
- zasada odpowiedzialności;
- zasada prywatności i poufności (Kromer, Rychły-Lipińska 2010; ISO 19011).

Na poziomie doskonałości przedsiębiorstw wpływ na społeczeństwo, zadowolenie klientów i zaspokojenie pracowników są ważnymi elementami powszechnie stosowanego modelu EFQM i Nagrody Malcolma Baldrige (Vinten 1998). Pojawiła się również oddolna inicjatywa przedsiębiorstw do udowadniania swojej odpowiedzialności społecznej w formie audytowania względem koncepcji CRS – Corporate Social Responsibility. Dobrowolne inicjatywy przedsiębiorstw dowodzą, że etyczne postępowanie przedsiębiorstw buduje zaufanie klientów, powoduje wzrost zainteresowania inwestorów, ale wolność prowadzenia działalności gospodarczej musi być połączona z odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwa stosują otwarte i przejrzyste praktyki gospodarcze, które opierają się na zasadach etycznych oraz współpracy z pracownikami i interesariuszami. W ramach CRS dobrowolnie uwzględniają w działaniach handlowych i kontaktach z otoczeniem aspekty społeczne i ekologiczne. Społeczna odpowie-

działność stanowi zobowiązania biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju przy współpracy zatrudnionych, społeczności lokalnych i całego społeczeństwa zmierzających do poprawy jakości życia, co ma istotny wpływ na rozwój biznesu oraz całego społeczeństwa (Skrzypek 2010; Drożyner i in. 2011).

2. Wymiar praktyczny braku etyki w zarządzaniu jakością

Celem badań empirycznych była ocena etycznych zachowań małych i średnich przedsiębiorców oraz konsekwencji tych zachowań w wybranych obszarach zarządzania jakością. Badania przeprowadzono w trzydziestu małych i średnich przedsiębiorstwach utrzymujących certyfikowany system zarządzania jakością od przynajmniej trzech lat. Zakresy działania przedsiębiorstw reprezentowały szeroki wachlarz branż zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Podczas badania zebrano wiele dowodów na pozytywne postrzeganie etyki jako niezbędnego czynnika w zarządzaniu jakością i w ogóle przedsiębiorstwem. Zebrano jednak również zestaw przykładów zachwianego kodeksu etyki i jednoznacznych następstw takich przyzwyczajęń. Zestawiono je w tabeli 1.

Tabela 1

Przykłady nieetycznych zachowań i ich konsekwencje w zarządzaniu jakością

Obszary	Przykłady nieetycznych zachowań	Konsekwencje
Odpowiedzialność kierownictwa: kierownictwo powinno dawać dowód swojego zaangażowania w sprawy jakości	– przekonanie, że do zaprojektowania systemu wystarczy akceptacja kosztów i konsultanta brak zaangażowania w sprawy jakości (jest to w gestii przedstawiciela kierownictwa) polityka jakości pisana przez osoby z zewnątrz fikcyjne przeglądy zarządzania pisane na siłę cele jakości brak strategii	– brak motywacji pracowników przy projektowaniu i późniejszym eksploataowaniu systemu opracowanie systemu nieadekwatnego do specyfiki i potrzeb przedsiębiorstwa (bez zaangażowania ludzi i ich udziału) polityka, strategia, wyniki przeglądów nie odzwierciedlają faktów przedsiębiorstwa, a jedynie kreatywność konsultanta
Przywódcztwo: przywódca powinien dawać wzorowy przykład postępowania etycznego; jest to wpisane w definicję jego cech przywódczych	– zachwianie etycznych postaw względem pracowników, klientów, dostawców, stosowanie kar pieniężnych względem pracowników nadużywanie władzy względem pracowników manipulowanie czasem pracy i formą stosunku pracy pracowników przeciążanie pracowników zadaniami	– brak motywacji pracowników próba naśladowania nieetycznych zachowań przez pracowników w różnych płaszczyznach działania
Zaangażowanie pracowników: cele przedsiębiorstwa i zachowania kierownictwa powinny być transparentne, Pracowników należy uświadamiać o ich roli w przedsiębiorstwie i uświadamiać, jak mogą wpływać na jakość	– brak integracji zespołów akceptacja konkurencji zamiast pracy zespołowej – brak sprecyzowanych celów dla poszczególnych jednostek organizacyjnych brak widocznych efektów pracy oraz wpływu na zadowolenie klienta i sytuację przedsiębiorstwa brak szkoleń pracowników brak możliwości rozwoju nieergonomiczne warunki pracy stres w pracy	– brak inicjowania działań naprawczych, korygujących, zapobiegawczych liczne niezgodności wynikające z niskiego morale pracowników, a wręcz pracy z przymusu

Obszary	Przykłady nieetycznych zachowań	Konsekwencje
Obustronnie korzystna współpraca z dostawcami: należy utrzymywać z dostawcami pozytywne relacje oparte na współdziałaniu	– nadwyrażanie pozycji klienta względem dostawcy częstotliwość zgłaszania reklamacji – zgłaszanie reklamacji bezzasadnych próby wymuszania korzystnego dla jednej strony rozwiązania problemu nieterminowane regulowanie zobowiązań	– pogarszanie się stosunków z dostawcami (utrata zaufania, zmiana warunków finansowych współpracy) rozluźnianie wsparcia i doradztwa technicznego ze strony dostawcy pogorszenie się jakości materiałów (skoro ciągle reklamują) rozwiązanie współpracy ze względu na nieudane relacje
Orientacja na klienta: postawienie interesu klienta wysoko w hierarchii priorytetów przedsiębiorstwa	– niejednoznaczne kontakty z klientem nieprzejrzyste oferty, np. niepodparte kalkulacją niedoprecyzowanie wymagań i oczekiwań klienta stosowanie materiałów i surowców odbiegających od ustalonych z klientem standardów wykorzystywanie luk prawnych na korzyść przedsiębiorstwa, choć wbrew oczekiwaniom klienta sztywne rozpatrywanie reklamacji od klientów nadużywanie kryterium bezzasadności	– rozczarowanie klienta produktem, poziomem współpracy reklamacje w wyniku niespełnienia oczekiwań lub ujawnienia niezgodności z ustaleniami utrata zaufania ze strony klienta rozwiązanie współpracy ze względu na brak pewności odnośnie do poziomu jakości pogorszenie stosunków z innymi klientami w wyniku rozpowszechniania opinii o nieetycznych praktykach przedsiębiorstwa
Podjęcie decyzji na podstawie faktów: decyzje powinny być poparte wynikami analiz stanu obecnego	– brak prowadzenia analizy danych prowadzenie analizy na podstawie niekompletnych danych traktowanie domysłów jako faktów uogólnianie niejasności	– nietrafne decyzje (poszlakowe) brak rozwoju, ciągle naprawianie niezgodności bez badania przyczyn brak uwzględniania sugestii klienta pogarszanie się poziomu jakości produktów
Kompetencje i odpowiedzialność pracowników: należy jasno określać kompetencje i uprawnienia pracowników, przejrzystość ustalania dla nich celów	– brak jasno określonych oczekiwań względem pracowników brak jasno sprecyzowanych zakresów obowiązków brak określenia uprawnień pracowników – niska partycypacja uprawnień niska dbałość o rozwój pracowników brak szkoleń unikanie dzielenia się wiedzą	– niewykwalifikowani pracownicy niezgodności wynikające z braku wiedzy lub umiejętności
Audytywanie: audyty służą zbieraniu obiektywnych dowodów zgodności systemu z określonymi ustaleniami, obowiązuje zasada bezstronności audytu	– nierzetelność audytowania (zbyt ogólnie, pobieżnie, bez przygotowania) brak bezstronności audytora (audytowanie własnej komórki organizacyjnej, brak odłączenia emocji)	– nieprzydatność audytów, brak wytycznych do napraw i doskonalenia umacnianie w pracownikach przekonania, że system nie wymaga od nich nieustannych wysiłków na rzecz poprawności działania

Zachowania zebrane w tabeli 1 stanowią zbiór przypadków zaistniałych we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Nie występowały wszystkie jednocześnie w konkretnych przedsiębiorstwach, najczęściej obserwowano nasilenie zjawisk w części wymienionych obszarów.

Podsumowanie

Badania etyki biznesu w zarządzaniu jakością wykazały, że istnieje ścisła zależność pomiędzy tymi dwoma obszarami zarządzania przedsiębiorstwem. Zachowania i zobowiązania przenikają się nawzajem. Współpraca i zależność przyczynowo-skutkowa funkcjonuje w dwie strony: zachowania etyczne wpływają na pomyślność działań pro jakościowych, a odwrotnie – świadome działania na rzecz jakości niejako wymuszają etyczne postępowanie względem klientów, pracowników, dostawców i innych stron zainteresowanych.

Z takiego stanu rzeczy wynika ważny postulat – etyczne postępowanie przedsiębiorcy i wzmacnianie zasad etycznej kultury przedsiębiorstwa w gronie pracowników jest warunkiem koniecznym na etapie pretendowania do certyfikacji systemu zarządzania jakością. Uwzględnienie etyki jako czynnika wstępnego przy ocenie systemów jakości mogłoby przywrócić podstawową ideę jakości i sprawić, że certyfikowanie systemu zarządzania jakością stałoby się przywilejem dla wybranych i byłoby nieosiągalne dla tych, którzy zaledwie spełnią proceduralne i formalne wymagania standardów, zapominając o etyce w biznesie.

Literatura

- Ahmed P.K., Machold S. (2004), *The quality and ethics connection: Toward virtuous organizations*, „Total Quality Management and Business Excellence” vol. 15, iss. 4, June.
- Babbar S., Koufteros X., Jayaram J. (2012), *Expanding the quality paradigm for contemporary realignment: an ethics perspective*, „International Journal Of Services And Operations Management” vol. 12, iss. 3.
- Bugdol M. (2007), *Etyczne problemy zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” nr 2.
- Drożyner P., Mikołajczak P., Szuszkiewicz J., Jasiulewicz-Kaczmarek M. (2011), *Management standardization versus quality of working life, w: Ergonomics and Health Aspects, HCII 2011, LNCS 6779*, red. M.M. Robertson, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2011.
- Fischer O. (2005), *Implications of business ethics for quality management*, „The TQM Journal” vol. 17, iss. 2, 2005.
- Freiesleben J. (2004), *Quality: An Ethical Inquiry*, „Total Quality Management & Business Excellence” vol. 15, iss. 9.
- González T., Guillén M. (2002), *Leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation*, „The TQM Magazine” vol. 14, no. 3.
- Jasiulewicz-Kaczmarek M. (2008), *TQM stymulatorem rozwoju współczesnych koncepcji utrzymania ruchu*, Materiały X Konferencji „TQM stymulatorem innowacyjności”, Boszkowo.
- Karaszewski R. (2009), *Refleksje na temat etyki przywództwa*, „Problemy Jakości” nr 8.
- Kromer B., Rychły-Lipińska A. (2010), *Etyczne aspekty pracy audytora wewnętrznego*, „Problemy Jakości” nr 5.
- Lisiecka K. (2010), *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju*, „Problemy Jakości” nr 12.
- Maguad B.A., Krone R.M. (2009), *Ethics and moral leadership: Quality linkages*, „Total Quality Management and Business Excellence” vol. 20, iss. 2.
- Misztal A., Butlewski M. (2012), *Life improvement at work*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Montgomery D.C. (2003), *Corporate Ethics and Quality*, „Quality and Reliability Engineering International” vol. 19, iss. 6, November.

- Nash L. (1993), *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business Press, Boston.
- Nayebpour M.R., Koehn D. (2003), *The Ethics of Quality: Problems and Preconditions*, „Journal Of Business Ethics” vol. 44, iss. 1.
- Ożarek K. (2004), *Etyczne implikacje jakości*, „Problemy Jakości” nr 2.
- PN-EN ISO 19011:2003, *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością lub zarządzania środowiskowego*, PKN, Warszawa 2003.
- Perles G.S.M. (2002), *The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management*, „Journal of Business Ethics” vol. 39.
- Rus D., van Knippenberg D., Wisse B. (2010), *Leader power and leader self-serving behavior: The role of effective leadership beliefs and performance information*, „Journal of Experimental Social Psychology” no. 46.
- Sciarelli S. (2002), *Business quality and business ethics*, „Total Quality Management” vol. 13, iss., 8.
- Skrzypiek E. (2010), *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” nr 10
- Svensson G., Wood G. (2005), *Business ethics in TQM: The qualities and spectrum zones of a case illustration*, „The TQM Journal” vol. 17, iss. 1.
- Vinten G. (1998), *Putting ethics into quality*, „The TQM Magazine” vol. 10, iss 2.
- Wicks A.C. (2001), *The value dynamics of total quality management: Ethics and the foundations of TQM*, „Business Ethics Quarterly” vol. 11, iss. 3, July.
- Wieczorek R. (2005), *Planowanie projakościowe*, w: *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, red. M. Fertsch, S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zbiegień-Maciąg L. (2002), *Etyka w zarządzaniu organizacją*, w: *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

THE ROLE OF ETHICS IN QUALITY MANAGEMENT

Abstract: The article is dealing with the ethics of entrepreneurs who maintain a quality management system. It has been shown the importance of the ethics and the impact of its absence in the management on the auspiciousness of maintained quality management system. In the second part of the article are listed aspects of quality which necessitate the ethical behavior and the consequences of such an approach.

Keywords: quality, quality management, ethics

Translated by Agnieszka Misztal