

# СОЦІОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

УДК 316

JÓZEF OBER

## FUNKCJA I ROLA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ORGANIZACJACH

*Niniejszy artykuł ma za zadanie przybliżyć czytelnikowi zagadnienia związane z zarządzaniem jakością oraz ukazać jakie funkcje i role pełnią systemy zarządzania jakością w organizacjach. Zostały tutaj scharakteryzowane systemy jakości zgodne z normami ISO 9001 oraz omówiony ich wpływ na efektywność zarządzania w organizacjach.*

Jakość powinna stanowić podstawową dziedzinę zainteresowania każdej gałęzi gospodarki, czy też sfery działalności ludzkiej. Nie należy bowiem zapominać, że twórcą, jak i odbiorcą oferowanych usług jest człowiek, który poprzez swoje zachowania kształtuje poziom jakości swojego życia. Coraz częściej, bowiem zaciera się granica pomiędzy producentem, a konsumentem, którego wymagania i oczekiwania stały się podstawą w procesie projektowania i produkowania danego wyrobu. Bez usatysfakcjonowanego klienta nie ma zysku, bez dochodów nie ma miejsc zatrudnienia, a w konsekwencji i samego przedsiębiorstwa. Dlatego też większość firm, rozpoczęło poszukiwanie nowych dróg zarządzania, budowania swoich relacji z klientem, jak i zwiększania jakości oferowanych usług.<sup>1</sup>

System zarządzania jakością zgodnie z definicją normy ISO 9001:2008 to system do ustanawiania polityki i celów, oraz osiągnięcia tych celów.<sup>2</sup> Innymi słowy, system zarządzania to sposób, w jaki chcemy pracować.

Najbardziej popularnym systemem zarządzania na świecie jest system zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001:2008, która jest normą określającą wymagania dla zarządzania systemem jakości w organizacji i stanowi element całej serii norm ISO 9000.

Normy z serii ISO 9000 wydawane są przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO- International Organisation for Standardisation). Celem organizacji jest promowanie i tworzenie międzynarodowych standardów w różnych dziedzinach działalności naukowej, technicznej i ekonomicznej. Obecnie jest to najbardziej znana i najczęściej publikowana w reklamach produktów (usług) organizacja. Jest ona kreatorem wytycznych dotyczących kształtów systemu zarządzania jakością w

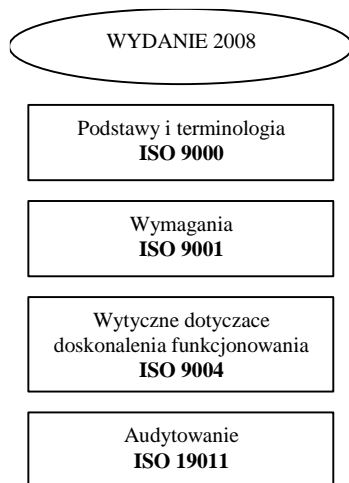
---

© Józef Ober, 2012

<sup>1</sup> Łańcucki J.: *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2001, s.9.

<sup>2</sup> Norma PN-EN ISO 9000:2001; *Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, s.27.

organizacjach oraz kształtuje kryteria wymagań stawianych przed organizacjami. Norma ISO jest jednym z narzędzi zarządzania służącym doskonaleniu określonego obszaru lub wybranej części organizacji. Normy serii ISO 9000 nie są normami dotyczącymi wyrobów, lecz odnoszącymi się do sposobu zarządzania. Są wyrazem podejścia pro jakościowego i woli ciągłego doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie oraz są pomocne w tworzeniu przez organizację systemu jakości. Co jest istotne z perspektywy ww. norm, to fakt, iż mogą być stosowane w każdej firmie, czego wyrazem jest coraz liczniejsza grupa firm polskich posiadająca certyfikat ISO 9001.<sup>1</sup>



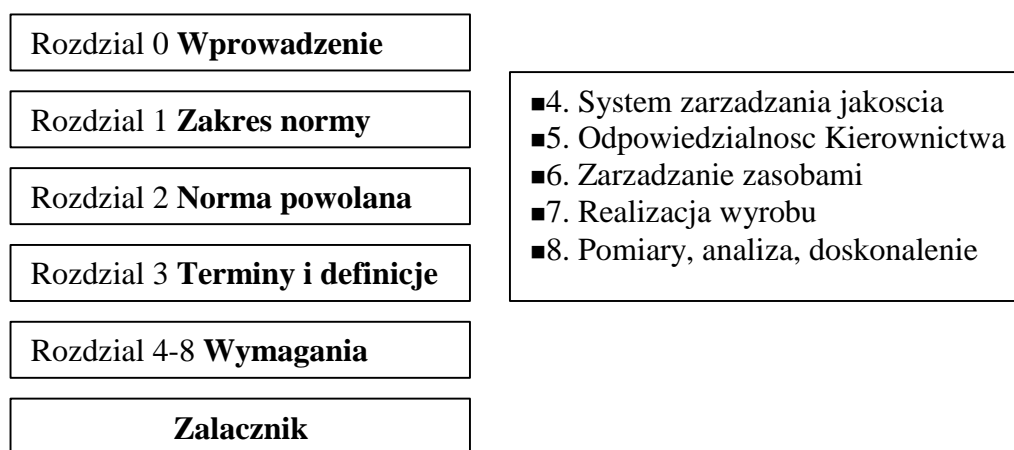
Rysunek nr1 Struktura norm serii ISO 9000 Źródło: Opracowanie własne na podstawie normy PN-EN ISO 9000:2001.

Norma ISO 9001:2008 jest normą która może być stosowana dobrowolnie w każdej organizacji, a decyzja o jej wdrożeniu jest indywidualną decyzją kierownictwa organizacji. Najczęstszą przyczyną wdrożenia ISO 9001 w organizacji jest chęć poprawienia sposobu zarządzania, tak, aby móc sformułować, a następnie osiągać założone cele. Inna sprawą jest fakt, że na organizacje często wywierany jest zewnętrzny nacisk ze strony klientów i konkurencji aby wdrażały standardy normy ISO. Często jest to "być albo nie być" organizacji na rynku. System zarządzania jakością może być pewnym pomysłem na usprawnienie zarządzania firmą w oparciu o zapewnienie standardów stawianych przez normę.<sup>2</sup>

Norma zbudowana jest z ośmiu rozdziałów; gdzie pierwsze trzy rozdziały to pewnego rodzaju wprowadzenie w tematykę systemów zarządzania jakością, natomiast właściwe wymagania ujęte są w rozdziałach 4-8 normy.

<sup>1</sup> Sankowski B.: *ISO, jako narzędzie zarządzania*, "Problemy jakości", marzec 2001, s.15.

<sup>2</sup> Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R.: *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1994, s.40.



Rysunek nr 2 Struktura normy ISO 9001:2008  
Źródło: Opracowanie własne podstawie normy PN-EN ISO 9001:2008.

Cała struktura normy ISO 9001:2008 oparta jest na tzw. podejściu procesowym. Polega ono na traktowaniu wszystkich realizowanych w firmie działań jako samoistnych procesów oddziaływującym pomiędzy sobą. Poprzez proces rozumie się “zestaw wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących działań, które przekształcają wejścia w wyjścia”.<sup>1</sup> Często wyjście jednego procesu może stanowić wejście innego. Jako elementy wejścia można traktować uczestniczących w nim pracowników, urządzenia, środowisko oraz dokumentację. W wyniku przebiegu procesu powstają tzw. elementy wyjściowe, traktowane jako określonego rodzaju wyroby, usługi tj. produkty materialne, usługi, dokumenty, informacja, czy dowolna kombinacja tychże elementów.

W każdej organizacji możemy wyodrębnić procesy główne – decydujące o podstawowych funkcjach, celach organizacji, oraz procesy uzupełniające (pomocnicze), których zadaniem jest wspieranie realizacji procesów głównych. Zgodnie z ideą systemów zarządzania jakością, każdy proces oparty jest na wspomnianym już cyklu procesowym PDCA, oraz na ośmiu zasadach zarządzania jakością, stanowiących wytyczne zarówno w procesie wdrażania, jak i ich późniejszego stosowania.<sup>2</sup>

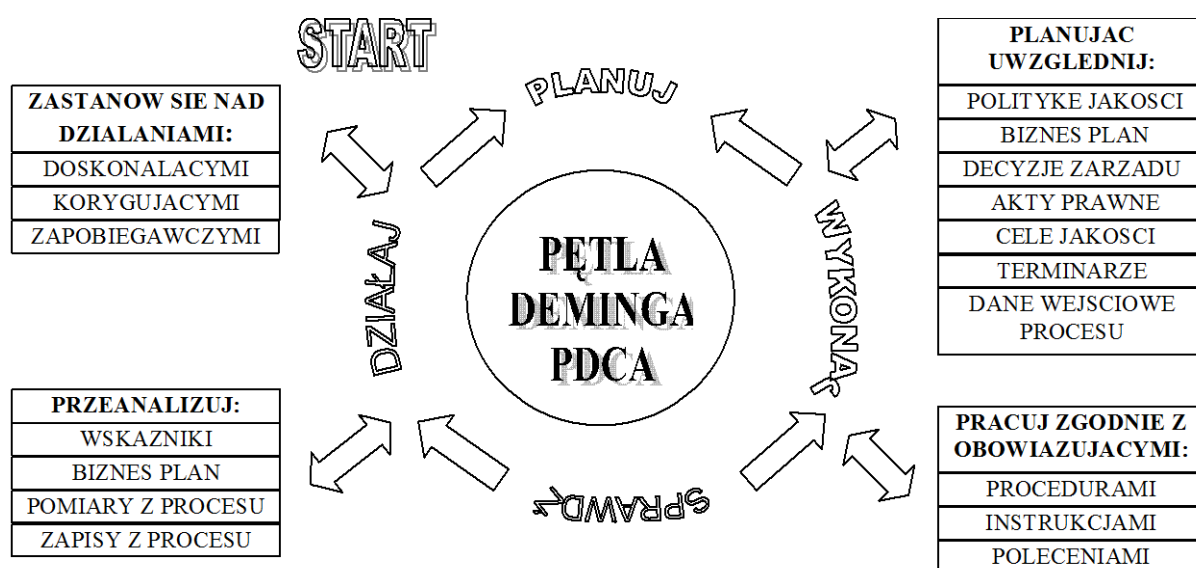
Cykl PDCA powszechnie jest zwany cyklem Deminga lub cyklem Shewharda (który jako pierwszy zaprezentował tę koncepcję), jako modyfikację cyklu SDCA ( Evaluate, Do, Check, Act).<sup>3</sup> Oparty jest on na czterech fazach, w oparciu o które funkcjonuje cały proces zidentyfikowany w organizacji. Pierwszą fazą jest planowanie – wiąże się ono z określeniem celów strategicznych oraz z zapewnieniem dla procesów odpowiednich zasobów ludzkich, infrastrukturalnych oraz materiałowych. Kolejna faza to realizacja zamierzonych celów przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów. Trzecia faza

<sup>1</sup> Norma PN-EN ISO 9000:2001, op. cit., s. 33

<sup>2</sup> Żemigala M.: *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. Placet, wyd. II uzupełnione, Warszawa 2009.

<sup>3</sup> Shewhart W.A.: *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, American Society for Quality, 1980.

jest oceną działań poprzez przeprowadzenie pomiarów i monitorowania parametrów procesów oraz wyrobów, badanie satysfakcji klientów, audyty, czy spełniania istotnych dla organizacji wymagań. Ostatnia faza związana jest z tzw. zadziałaniem, będącym skutkiem przeprowadzonej oceny. W przypadku stwierdzenia niezgodności wdrażane są działania korygujące mające na celu wyeliminowanie przyczyn niezgodności. Z kolei w przypadku pojawienia się ryzyka potencjalnej niezgodności niezbędne jest podjęcie działań zapobiegawczych. W ramach realizacji tej fazy organizacje wprowadzają także narzędzia doskonalenia procesów, pozwalające na zwiększenie ich skuteczności i efektywności.<sup>1</sup>



Rysunek nr 3. Przykładowa Pętla Deminga  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie normy ISO 9001:2008

Kolejnym elementem stanowiącym istotę systemu zarządzania jest tzw. 8 zasad zarządzania jakością, wśród których wyróżniamy<sup>2</sup>:

1) Orientację na Kliencie. Satysfakcja klienta stanowi źródło sukcesu każdej organizacji, jego zadowolenie jest wyznacznikiem pozycji na rynku, konkurencyjności, jak i możliwości szybkiego i skutecznego dostosowywania się do ciągle zmieniających się potrzeb otoczenia. Zasada ta wywiera szczególny nacisk na określenie oczekiwań klientów i spełnienie nie tylko ich obecnych potrzeb, ale również identyfikowanie przyszłych potrzeb rynkowych. Klient stanowi swego rodzaju źródło wszelkich decyzji podejmowanych w organizacji, zarówno w działaniu bieżącym, jak i celach i strategii rozwoju organizacji.

2) Przywództwo. Naczelne kierownictwo powinno wyznaczać kierunek rozwoju, powinno tworzyć i utrzymywać wewnętrzne warunki, w których

<sup>1</sup> Imler K.: *Core Roles in a Strategic Quality System*, Quality Progress, June, 2006, s. 57-62.

<sup>2</sup> Norma ISO 9000:2001, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001, s.12.

pracownicy mogą być w pełni zaangażowani w osiągnięciu celów organizacji.<sup>1</sup> Określanie przyszłych celów i strategii wymaga od kierownictwa nie tylko znajomości praw rynku, ale również przewidywalności, co do kierunków ich rozwoju.

3) Zaangażowanie ludzi. Nie można mówić o jakimkolwiek sukcesie, bez zaangażowania ludzi, którzy go tworzą. Znajomość podstawowych celów, polityki jakości, a przede wszystkim stosowanie jej w swojej pracy stanowi jedno z podstawowych zasad funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Zaangażowanie pracowników, wykorzystanie ich umiejętności dla dobra organizacji może zostać osiągnięte przez właściwy system szkoleń, jak i umiejętną modyfikację zachowań organizacyjnych.

4) Podejście procesowe. Oczekiwane wyniki są osiągnięte bardziej efektywnie wtedy, gdy działania i odpowiednie zasoby są zarządzane jako proces.<sup>2</sup> Oznacza to także skoncentrowanie się na czynnikach, takich jak zasoby, metody i materiały, które poprawiają kluczowe działania organizacji. Ma to także zasadniczy wpływ na ocenę ryzyka, konsekwencje i wpływa na działania klientów, dostawców i inne strony zainteresowane.

5) Podejście systemowe. Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanimi ze sobą procesami jako system przyczynia się do zwiększenia efektywności i skuteczności organizacji w osiągnięciu celu. Pozwala to głównie na stworzenie struktury całej organizacji z jej wszystkimi procesami, zasobami i metodami.

6) Ciągłe doskonalenie. Samo uzyskanie certyfikatu ISO nie stanowi o posiadaniu przez organizację najwyższej jakości zarządzania, czy też oferowanych produktów lub usług. Ciągłemu doskonaleniu muszą podlegać zarówno kwalifikacje pracowników, jak i poszukiwanie nowych form zwiększania mocy wytwórczej. Owe nastawienie powinno być głównie propagowane przez naczelne kierownictwo.

7) Podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Decyzje oparte na wiarygodnych informacjach, zwiększona zdolność do wykazania skuteczności poprzednich decyzji poprzez odwołanie się do zapisów, faktów. Zwiększenie zdolności do przeglądu, kwestionowania oraz zmiany opinii i decyzji. Oznacza to także zapewnienie, że dane i informacje są wystarczającej dokładności i wiarygodności.

8) Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami. Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemne pozytywne relacje przekładają się na lepszą współpracę. . Umożliwia to zwiększenie zdolności tworzenia więzi, elastyczne i szybkie reagowanie na zmieniającą się sytuację ekonomiczną oraz potrzeby i oczekiwania klientów. Ustanowienie korzyści długookresowych z krótkookresowymi, zidentyfikowanie kluczowych dostawców, to główne wyznaczniki owej zasady.

<sup>1</sup> Kleniewicz A.: *Osiem zasad zarządzania jakością*, "Problemy jakości", 2003, nr 1, s. 19.

<sup>2</sup> Ibidem, s.19.

Owe zasady zarządzania są podstawą każdego systemu zarządzania jakością, które powinny stanowić niemalże dekalog każdej dobrze funkcjonującej organizacji. Określenie ich przydatności, jak i przystosowanie ich do warunków panujących w firmie zależy już wyłącznie od naczelnego kierownictwa. Powinno ono propagować przyjęte idee wśród swoich pracowników, jak i umożliwiać ich realizację. Niewątpliwie wprowadzenie ich w życie jest pomocne dla utrzymania właściwej relacji z klientem, dlatego też nie można było o nich tutaj nie wspomnieć. W zależności od przyjętej hierarchii ich przestrzegania w danej organizacji, orientacja na klienta powinna zawsze znajdować się na pierwszym miejscu wszelkich działań i podjętych decyzji.<sup>1</sup>

### ***Bibliografia***

1. Czermiński A. Organizacja i zarządzanie / A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka. – Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1994.
2. Hamrol A. Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka / A. Hamrol, W. Mantura. – Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
3. Imler K. Core Roles in a Strategic Quality System, Quality Progress, June, 2006.
4. Kleniewicz A. Osiem zasad zarządzania jakością, / A. Kleniewicz // *Problemy jakości*”, 2003. – nr 1.
5. Łańcucki J. Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM / J. Łańcucki. – Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2001.
6. Norma PN-EN ISO 9000:2001; Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny.
7. Sankowski B. ISO, jako narzędzie zarządzania / B. Sankowski // *Problemy jakości*”, marzec 2001.
8. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product / W.A. Shewhart. – American Society for Quality, 1980.
9. Żemigala M. Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem / M. Żemigala. – Placet, wyd. II uzupełnione, Warszawa 2009.

---

<sup>1</sup> Hamrol A., Mantura W.: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008. s.122.