

Paweł Nowicki

Piotr Kafel

Tadeusz Sikora

Katedra Zarządzania Jakością
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zasady zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadków

Streszczenie

Jednym z najczęściej wdrażanych znormalizowanych systemów zarządzania jest systemem zarządzania jakością funkcjonujący zgodnie z wytycznymi normy ISO 9001. Wdrożenie praktycznych metod i narzędzi zarządzania, pomagających utrzymać standard oferty na odpowiednim poziomie, pozwala zyskać przekonanie, że przedsiębiorstwo ma na celu ciągłe doskonalenie swoich produktów i procesów. Działania związane z funkcjonowaniem systemu ISO 9001 skupiają się wokół 8 zasad zarządzania jakością tworzących podstawy norm z rodziny ISO 9000. W artykule przedstawiono realizację 8 zasad zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach, w których zaprzestano certyfikacji wdrożonego systemu zarządzania jakością. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że w organizacjach, w których wdrożenie systemu zarządzania jakością uwarunkowane było chęcią poprawy sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, wykorzystanie 8 zasad zarządzania jakością jest oceniane pozytywnie i traktowane jako przydatne narzędzie pomagające w codziennej realizacji celów. Z kolei w przedsiębiorstwach, w których system zarządzania został wdrożony pod przymusem – jako warunek konieczny, korzystanie z 8 zasad zarządzania bardziej przeszkadza niż pomaga.

Słowa kluczowe: ISO 9001, zasady zarządzania jakością, rezygnacja z certyfikacji, TQM.

1. Wprowadzenie

Obecnie, w czasach dużej konkurencji na rynku, wiele organizacji oferuje produkty porównywalnej jakości, po zbliżonych cenach, podobnie je promując. Jednym z elementów różnicujących te organizacje pod względem ich popularności jest sprawna i dobra obsługa klienta. W ten sposób organizacja może zdobyć nowych nabywców swoich towarów i nowe rynki zbytu [Cichosz 2005]. To od klienta zależy, czy zakup i produkty oferowane przez daną organizację spełnią jego oczekiwania. Zadowolony klient jest gwarancją zysków dla przedsiębiorstwa. Dobrze prosperujące przedsiębiorstwo liczy się z opinią swoich klientów i na tej podstawie opracowuje plany rozwoju swojej działalności. Istotne jest również to, że konsumenci są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb i nie decydują się na zakup produktów lub usług niskiej jakości. Wdrożenie praktycznych metod i narzędzi zarządzania, pomagających utrzymać standard oferty na odpowiednim poziomie, pozwala zyskać przekonanie, że przedsiębiorstwo ma na celu ciągłe doskonalenie swoich produktów i procesów [Łyko i Szewczyk 2012, Wawak 2011].

Jednym z najczęściej wdrażanych znormalizowanych systemów zarządzania jest systemem zarządzania jakością funkcjonujący zgodnie z wytycznymi normy ISO 9001 [PN-EN ISO 9001:2009]. Działania związane z funkcjonowaniem systemu ISO 9001 skupiają się wokół 8 zasad zarządzania jakością tworzących podstawy norm z rodziny ISO 9000, które dotyczą systemu zarządzania jakością oraz przedstawiają „filozofię” tego systemu. Zasady te są jednocześnie podstawowymi elementami TQM (Total Quality Management), czyli kompleksowego zarządzania jakością. Jednocześnie są elementem „które najwyższe kierownictwo może wykorzystać do uzyskania poprawy funkcjonowania organizacji” [PN-EN ISO 9000:2006]. Dążąc do poprawy funkcjonowania organizacji, zasady te należy wykorzystywać na każdym etapie zarządzania organizacją [Hamrol 2005, Łunarski 2008]. Celem artykułu jest przedstawienie realizacji wymagań 8 zasad zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach, w których zaprzestano certyfikacji wdrożonego systemu zarządzania jakością.

2. Osiem zasad jako podstawa funkcjonowania systemu zarządzania jakością

Kierowanie organizacją i działanie w sposób przynoszący sukces wymaga, aby organizacja była zarządzana i nadzorowana w sposób systematyczny i przejrzysty. Sukces ten może zależeć od wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania opracowanego w celu ciągłego doskonalenia funkcjonowania przez uwzględnienie potrzeb wszystkich zainteresowanych stron. W tym celu określono osiem

zasad zarządzania jakością, które najwyższe kierownictwo może wykorzystać do poprawy funkcjonowania organizacji. Zasady te zostały opisane w normie PN-EN ISO 9000:2006 i stanowią rdzeń zarządzania jakością [Salerno-Kochan 2010]:

1. *Orientacja na klienta.* Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, żeby wykraczać ponad jego oczekiwania. Najwyższe kierownictwo organizacji musi zdawać sobie sprawę, że pomyślność organizacji zależy od tego, w jakim stopniu zaspokaja ona wymagania klientów. Tak więc organizacja powinna: określić swoich klientów, poznać ich potrzeby i wymagania, spełnić te wymagania oraz zbadać, w jakim stopniu działania organizacji zadowolily klientów. Dzięki uzyskaniu zadowolenia klientów organizacja zdobywa ich zaufanie i może osiągnąć oczekiwane przez siebie poziomy sprzedaży i rentowność.

2. *Przywództwo.* Przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji. W praktyce zasada ta oznacza: opracowanie przez kierownictwo wizji firmy, wyznaczenie kierunków rozwoju i wartości skierowanych na rynek, ustalenie polityki i celów zgodnych z celami organizacji, planowanie, ustanawianie i dbałość o wewnętrzną komunikację, zapewnienie właściwych warunków pracy i pomoc pracownikom w ich rozwoju, aby mogli oni w pełni brać udział w realizacji celów organizacji. To także zdolność do zrozumienia i reagowania na zmiany w otoczeniu zewnętrznym.

3. *Zaangażowanie ludzi.* Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji. Oznacza to potrzebę świadomego włączenia się w sprawy organizacji wszystkich pracowników, bo oni wiedzą o wykonywanej pracy najlepiej i bez ich udziału osiągnięcie celów organizacji nie jest możliwe, natomiast wykorzystanie ich potencjału zapewnia uzyskanie korzyści przez całą organizację. Dlatego należy opracować i realizować zasady współuczestnictwa pracowników w osiągnięciu celów organizacji oraz zaangażować ich w proces podejmowania decyzji operacyjnych. Ideałem, do którego powinno się dążyć, jest zbieżność celów pracowników i organizacji

4. *Podejście procesowe.* Pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces. Organizacja powinna skupić swoją uwagę na właściwym realizowaniu procesów, a nie na jednostkach organizacyjnych czy funkcjach. Należy efektywnie wykorzystywać zasoby i optymalizować procesy w celu osiągnięcia ich pełnych możliwości, poszukiwać możliwości poprawy działania procesów i je doskonalić. By to osiągnąć, należy: właściwie zidentyfikować w organizacji procesy, wyznaczyć odpowiedzialności w procesach, w tym przede wszystkim wyznaczyć tzw. właści-

ciela procesu, ustalić metody pomiaru skuteczności procesu (narzędzia, mierniki) i stosować te metody w praktyce.

5. *Podejście systemowe do zarządzania.* Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów. Oznacza takie zarządzanie współzależnymi procesami, aby zapewniały one osiągnięcie celu, jakim jest satysfakcja stron zainteresowanych (właścicieli, pracowników, klientów, społeczeństwa, a także dostawców i partnerów) z działania organizacji. Należy zapewnić takie współdziałanie procesów, by organizacja traktowana jako system wzajemnie powiązanych i oddziaływujących na siebie procesów spełniała w najlepszy sposób swoje cele.

6. *Ciągłe doskonalenie.* Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji. Ciągłe doskonalenie można rozumieć jako potrzebę poszukiwania okazji do doskonalenia wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji w interesie własnym i klientów w celu poprawy efektywności i uzyskiwania wyrobu zgodnego z oczekiwaniami. Powinno być ono traktowane jako narzędzie sterowania procesami i (lub) działanie korygujące ich realizację. Należy m.in.: ustanowić mechanizmy ciągłego doskonalenia i system oceniania postępu w realizacji celów, oceniać uzyskane wyniki według ustalonych kryteriów, a przede wszystkim zapewnić narzędzia, metody i możliwości do rozwiązywania problemów i doskonalenia procesów.

7. *Podejmowanie decyzji na podstawie faktów.* Skuteczne decyzje podejmowane są na podstawie analizy danych i informacji. Oznacza to potrzebę posiadania danych uzyskanych w wyniku monitorowania procesów i prowadzenia profesjonalnych analiz z zastosowaniem różnych metod (np. benchmarking, funkcje trendu, mierniki procesów i wskaźniki dokonań) i technik statystycznych w celu podejmowania skutecznych decyzji na każdym szczeblu zarządzania. Wykorzystanie miarodajnych i niesprzecznych informacji w podejmowaniu decyzji ogranicza ryzyko popełnienia błędu.

8. *Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.* Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości. Zasada ta oznacza potrzebę współpracy z dostawcą w szerszym zakresie niż wynika to z oczywistych relacji związanych z zakupem. Często podzielenie się wiedzą, doświadczeniem, a nawet udzielenie konkretnego wsparcia mogą okazać się korzystne dla obu stron. W ten sposób wzajemnie korzystna współpraca przyczynia się do tworzenia wartości dodanej przez obie strony.

Wymienione zasady zarządzania jakością wraz z opublikowanym w czerwcu 2013 r. przez Komitet Techniczny ISO/TC 176 projektem nowej edycji normy ISO 9001 planowanej na 2015 r. ulegną zmianie [Projekt normy ISO 9001:2015].

W projekcie tym przedstawiono nową formę zasad zarządzania jakością, w której zrezygnowano z zasady numer 5 – podejście systemowe, ze względu na m.in. nieprawidłowe postrzeganie tej zasady oraz duże problemy z jej interpretacją.

3. Analiza wyników badań

Opis badanych przedsiębiorstw

Badania przeprowadzone zostały w IV kw. 2013 r. na terenie południowo-wschodniej Polski. Do badań wytypowano cztery organizacje, które posiadały certyfikowany system zarządzania zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 i zrezygnowały z jego recertyfikacji. Badania miały charakter studium przypadków. W każdej z organizacji przeprowadzono wywiady z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów zarządzania. Osoby te w okresie obowiązywania certyfikatu ISO 9001 pełniły formalnie rolę przedstawiciela najwyższego kierownictwa odpowiedzialnego za utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania zgodnie z pkt. 5.5.2. normy ISO 9001:2008. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza. Charakterystyka badanych organizacji zawarta została w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych organizacji

Organizacja	Charakterystyka
Organizacja 1	Jedna z największych firm elektroinstalacyjnych działających na rynku nieprzerwanie od 1949 r. Główna działalność badanego przedsiębiorstwa to montaż instalacji silno- i słaboprądowych, AKPiA, instalacji mechanicznych oraz szeroka oferta prefabrykowanych urządzeń rozdzielczych. Zdecydowana większość prac budowlanych prowadzona jest na terenie Polski. Średnie zatrudnienie w organizacji to 180 pracowników. Okres ważności certyfikatu ISO 9001: 12 lat. Forma prawna: Spółka akcyjna.
Organizacja 2	Główna działalność badanej organizacji to zagospodarowanie terenów zielonych, w szczególności zakres oferowanych usług to: doradztwo na poziomie projektowym i wykonawczym, projektowanie zagospodarowań terenów, usługi budowlane oraz wyposażanie placów zabaw w urządzenia zabawowe, sportowe oraz komunalne. Firma działa na rynku od 20 lat. Główni odbiorcy badanej organizacji znajdują się w Polsce, zagraniczne rynki zbytu stanowią ok. 15% przychodów ze sprzedaży. Średnie zatrudnienie w organizacji to 20 pracowników. Okres ważności certyfikatu ISO 9001: 3 lata. Forma prawna: Sp. z o.o.

cd. tabeli 1

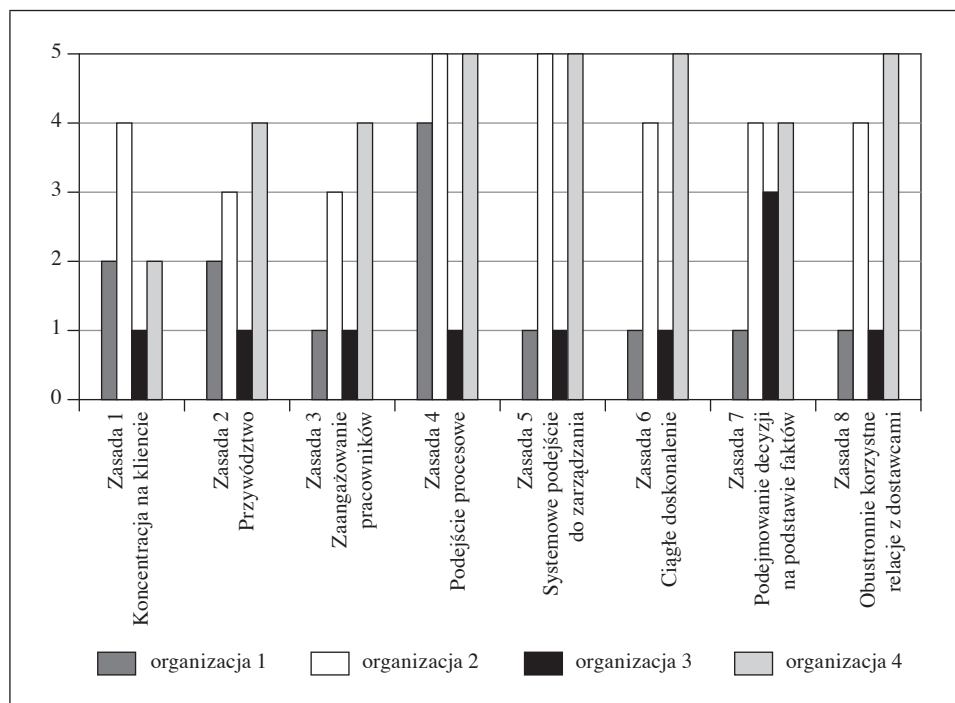
Organizacja	Charakterystyka
Organizacja 3	Przedsiębiorstwo z branży poligraficznej oferujące kompleksowe usługi poligraficzne zawierające projekt, opracowanie graficzne, skład, prepress, druk i wiele prac intrologatorskich. Specjalizuje się w druku offsetowym oraz cyfrowym. Średnie zatrudnienie w organizacji to 10 pracowników. Okres ważności certyfikatu ISO 9001: 1 rok. Forma prawna: Sp. z o.o.
Organizacja 4	Główna działalność przedsiębiorstwa to dystrybucja szerokiego asortymentu produktowego w zakresie klamek, okuć i akcesoriów stolarki otworowej, zarówno wiodących producentów krajowych, jak i zagranicznych. Firma działa na polskim rynku od 2001 r. Średnie zatrudnienie w organizacji to 35 pracowników. Okres ważności certyfikatu ISO 9001: 6 lat. Forma prawna: Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

Badane organizacje miały w przeszłości wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością (SZJ), ale nie poddały go recertyfikacji. W każdej z badanych organizacji nadal funkcjonują najważniejsze, z punktu widzenia osób zarządzających, elementy SZJ¹. Powody, dla których zrezygnowano z odnowienia certyfikatu ISO 9001 w poszczególnych organizacjach, miały głównie charakter związany z sytuacją ekonomiczną [Kafel, Nowicki i Sikora 2013]. Jedną z części przeprowadzonych wywiadów były pytania związane z realizacją wymagań dotyczących 8 zasad zarządzania jakością w momencie, kiedy system zarządzania jakością nie był nadzorowany przez jednostkę certyfikacyjną (nie odnowiono certyfikatu). Pierwszym pytaniem skierowanym do przedstawicieli badanych przedsiębiorstw było pytanie dotyczące zmian w sposobie postępowania w wyniku wdrożenia i certyfikacji SZJ w odniesieniu do poszczególnych zasad zarządzania. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw poproszeni zostali o określenie na skali 5-punktowej, czy podejście do realizacji 8 zasad uległo „bardzo dużym zmianom” (5 pkt) czy w ich postępowaniu „nic się nie zmieniło” (1 pkt). Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 1. Analizując udzielone odpowiedzi, w realizacji wymagań zasady 4 – podejście procesowe, nastąpiły największe zmiany (z pośród wszystkich zasad). Z kolei w przypadku zasady 1 – orientacja na klienta oraz zasady 3 – zaangażowanie pracowników, nie stwierdzono istotnych zmian w postępowaniu

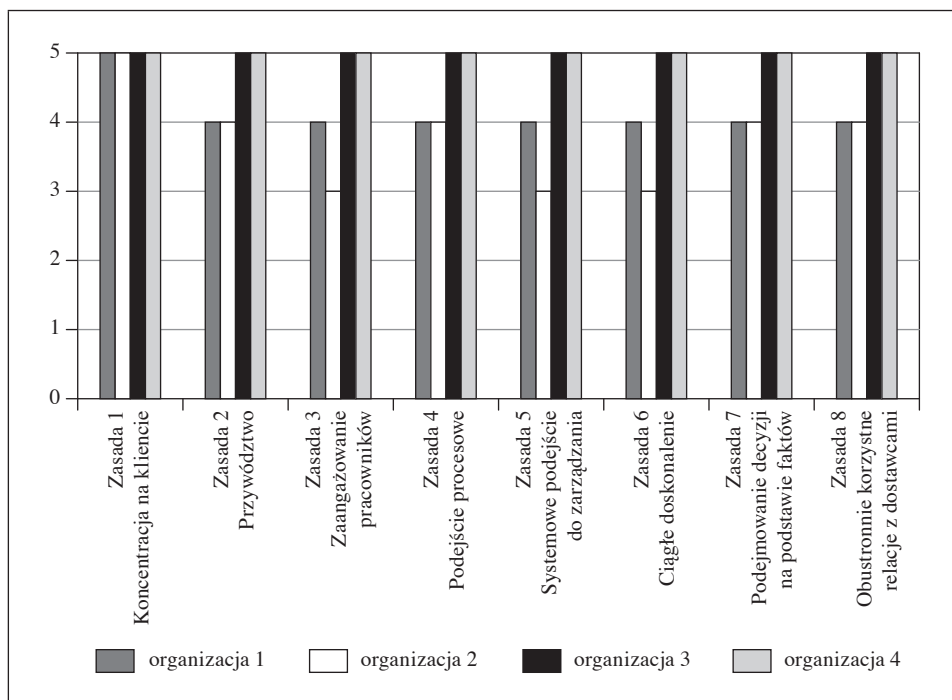
¹ Szczegółowe wyniki dotyczące motywów rezygnacji z recertyfikacji SZJ oraz elementy systemu, które najczęściej nadal są utrzymywane w takich organizacjach opisano w: [Kafel, Nowicki, Sikora 2013, s. 17–20].



Rys. 1. Zmiany w sposobie postępowania w wyniku wdrożenia i certyfikacji SZJ w odniesieniu do poszczególnych zasad zarządzania

Źródło: badania własne.

pracowników do realizacji tych obszarów. Spowodowane jest to faktem, że badane przedsiębiorstwa bez względu na wdrożony znormalizowany system zarządzania, jakim jest system wg normy ISO 9001, chcąc funkcjonować na bardzo konkurencyjnym rynku, bezwzględnie muszą realizować te zasady (1 i 3), aby skutecznie spełniać wymagania klientów. W przypadku pozostałych zasad, a w szczególności zasady 4, w momencie wdrożenia systemu zarządzania jakością występuje wymóg usystematyzowania obszarów, które wcześniej nie były formalnie opisane i udokumentowane, co odzwierciedliło się w uzyskanych odpowiedziach od przedstawicieli przedsiębiorstw. Wynik taki potwierdza typowe zmiany opisywane w literaturze dotyczące zmian związanych z wdrożeniem SZJ. Analizując poszczególne organizacje biorące udział w badaniu, można zaobserwować, że w organizacjach 1 i 3 nie nastąpiły znaczące zmiany w odniesieniu do realizacji wymagań zasad zarządzania jakością. Z kolei w przypadku organizacji 2 i 4, przedstawiciele wyraźnie wskazali, że nastąpiły duże zmiany w sposobie postępowania związanego z realizacją zasad zarządzania jakością. Stan ten można tłumaczyć większym zaangażowaniem pracowników organizacji 2 i 3 oraz faktem, że system zarzą-

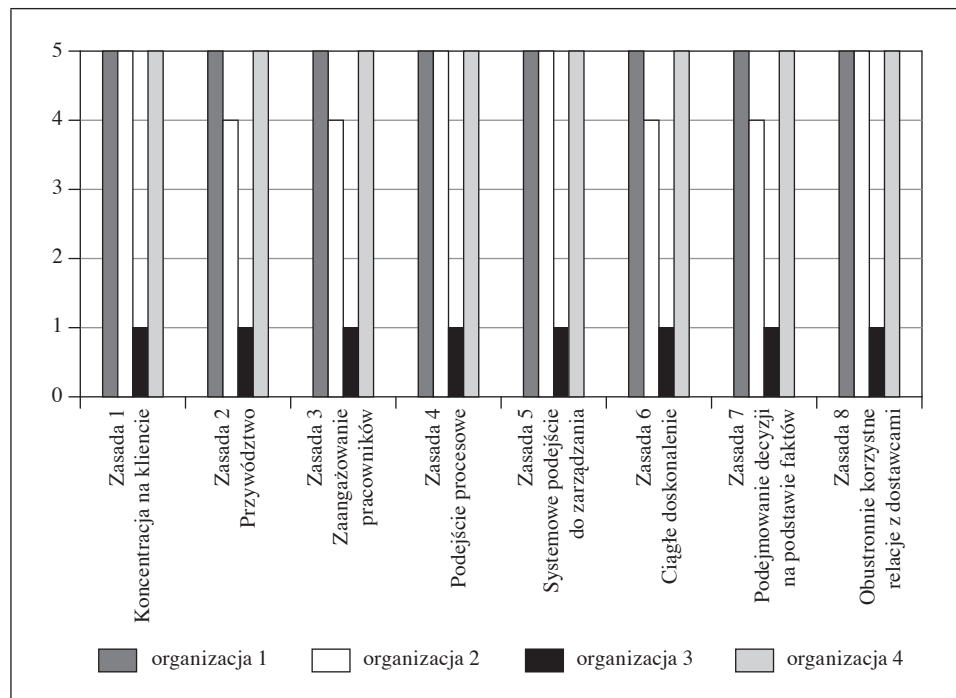


Rys. 2. Realizacja 8 zasad zarządzania jakością po rezygnacji z certyfikacji systemu
Źródło: badania własne.

dzania jakością został w nich wdrożony w celu poprawy zarządzania, a nie jak w przypadku organizacji 1 i 3, gdzie wdrożenie systemu zarządzania jakością było jednym z kryteriów pozwalających ubiegać się np. o dotacje celowe lub o finansowanie z funduszy unijnych. Spostrzeżenie to potwierdza hipotezę, według której firmy, w których przeważają wewnętrzne motywy wdrażania i certyfikacji SZJ, uzyskują większe korzyści niż firmy, które decydują się na wdrożenie i certyfikację SZJ ze względu na motywy zewnętrzne [Kafel i Sikora 2004].

Kolejnym pytaniem, które zadano w trakcie wywiadów pogłębionych było pytanie dotyczące stopnia realizacji wymagań zasad zarządzania jakością po rezygnacji z certyfikacji systemu zarządzania. Podobnie, jak w poprzednim pytaniu, poproszono o zaznaczenie na skali 5-punktowej stopnia realizacji wymagań (1 – nie stosują, 5 – w pełni stosują) – rys. 2. Z uzyskanych informacji wynika, że przedsiębiorstwa w dużym stopniu stosują wszystkie zasady zarządzania jakością i rezygnacja z certyfikatu nie wpłynęła istotnie na pomijanie poszczególnych wymagań. Potwierdza to również uniwersalność zasad zarządzania, których stosowanie jest naturalnym elementem funkcjonowania organizacji. Przedstawiciele przedsiębiorstw dodatkowo stwierdzili, że realizacja zasad jest efektem przyzwy-

czajenia pracowników do usystematyzowanych działań związanych z funkcjonowaniem SZJ i na trwałe wpisała się w kulturę organizacyjną tych przedsiębiorstw.



Rys. 3. Przydatność 8 zasad do zarządzania jakością do doskonalenia systemu zarządzania jakością

Źródło: badania własne.

Z kolei w przypadku pytania dotyczącego opinii przedstawicieli dotyczącej stopnia przydatności zasad zarządzania jakością do doskonalenia systemu zarządzania uzyskanie odpowiedzi nie są jednoznaczne (rys. 3). Przedstawiciele trzech organizacji (1, 2 i 4) zgodnie wskazali, że realizacja wymagań poszczególnych zasad istotnie wpływa na doskonalenie systemu zarządzania, co świadczy o dużej dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstw oraz o tym, że system zarządzania jakością zdecydowanie pomaga im w codziennej realizacji zadań. Natomiast przedstawiciel organizacji 3 zdecydowanie skrytykował zasady zarządzania jakością i określił je jako całkowicie nieprzydatne. Spowodowane jest to tym (podobnie jak w przypadku pytania 1), że wdrożenie systemu zarządzania w tym przedsiębiorstwie było warunkiem koniecznym do ubiegania się o finansowanie z funduszy unijnych i zarząd oraz pracownicy nie byli właściwie przeszkoleni w tym zakresie.

4. Podsumowanie

Podsumowując powyższe wyniki badań i ich analizę, stwierdzono, że w organizacjach, w których wdrożenie systemu zarządzania jakością uwarunkowane było chęcią poprawy sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, wykorzystywanie 8 zasad zarządzania jakością jest oceniane pozytywnie i traktowane jako przydatne narzędzie pomagające w codziennej realizacji celów. Z kolei w przedsiębiorstwach, w których system zarządzania został wdrożony niejako pod przymusem (jako warunek konieczny), korzystanie z 8 zasad zarządzania bardziej przeszkadza niż pomaga. Dodatkowo podejście do przywództwa oraz zaangażowania pracowników do realizacji systemu zarządzania jakością jest uwarunkowane poprzez przeprowadzenie kompetentnych i skutecznych szkoleń.

Literatura

- Cichosz M. [2005], *Logistyczna obsługa klienta* [w:] *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Hamrol A. [2005], *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
- Kafel P., Sikora T. [2004], *Badania motywów wdrażania i certyfikacji systemów zarządzania jakością*, Konferencja naukowa nt.: „Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską”, red. J. Żuchowski, Radom.
- Kafel P., Nowicki P., Sikora T. [2013], *System zarządzania jakością w przedsiębiorstwach po rezygnacji z jego certyfikacji*, „Problemy Jakości”, nr 10.
- Łunarski J. [2008], *Zarządzanie jakością, standardy i zasady*, WNT, Warszawa.
- Łyko A., Szewczyk P. [2012], *Postrzeganie przez pracowników produkcyjnych i administracyjnych przydatności zasad zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 63a.
- PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9001:2009 System zarządzania jakością. Wymagania.
- Projekt normy: ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements, 3.06.2013 r.
- Salerno-Kochan M. [2010], *Przegląd systemów zarządzania* [w:] *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wawak S. [2011], *Zarządzanie jakością – podstawy, systemy i narzędzia*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Quality Management Principles in Polish Companies – Case Studies

One of the most widely implemented standardised management systems is the quality management system functioning in accordance with ISO 9001 guidelines. The implemen-

tation of practical management methods and tools that help to keep the standard of the offer at an appropriate level is assurance that the company seeks to continuously improve its products and processes. Eight quality management principles form the basis for the standards of the ISO 9000 family. The article presents the implementation of these principles of quality management in Polish companies, which have stopped certification of the implemented quality management system. Assessment of the studies indicated that in organisations in which the implementation of the quality management system was conditioned by the desire to improve the functioning of the company, use of the eight quality management principles is seen in a positive light and as a useful tool in helping to achieve daily objectives. On the other hand, in companies where the management system has been implemented somewhat under orders – as a prerequisite – use of the eight quality management principles does more harm than good.

Keywords: ISO 9001, quality management principles, giving up certification, TQM.