

## Osiem zasad zarządzania jakością zgodnie ze standardami PN-EN ISO 9000:2006 i PN-EN ISO 9004:2010 – teoria i praktyka

---

Zasady zarządzania jakością poraz pierwszy zostały zdefiniowane i sformalizowane przez Komitet Techniczny ISO/TC, a następnie udostępnione w normie PN-EN ISO 9000:2001, a to: Orientacja na klienta, Przywództwo, Zaangażowanie ludzi, Podejście procesowe, Podejście systemowe do zarządzania, Ciągłe doskonalenie, Podejmowanie decyzji na podstawie faktów, Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami.

Z założenia miały być pomocne kadry zarządzającej w doskonaleniu systemu zarządzania jakością w organizacji. Współcześnie są one traktowane jako narzędzie doskonalące SZJ wymienione w normie PN-EN ISO 9000:2006, a opisane i wytłumaczone co do ich interpretacji w normie PN-EN ISO 9004:2010 w szczególności w załączniku B. Dzięki tym zasadom organizacja ma świadomość łatwiejszego wdrażania, realizowania i doskonalenia zbudowanego Systemu Zarządzania Jakością.

Dla przedstawienia możliwości zastosowania w praktyce Ośmiu Zasad Zarządzania Jakością wybrano Polską jednostkę organizacyjną branży mechanicznej, która istnieje na polskim rynku jeszcze od czasów przedwojennych. Po zakończeniu wojny omawiane przedsiębiorstwo X poszerzało swoją działalność produkując wyroby nie tylko dla taboru kolejowego, ale również dla takich gałęzi przemysłu jak: rolnictwo, górnictwo, przemysł maszynowy, przemysł obronny. Przedsiębiorstwo to posiada kuźnię oraz

łócznie, a także specjalizuje się w: odlewnictwie żeliwa, odlewnictwie metali kolorowych, odlewnictwie precyzyjnym, obróbce cieplnej, obróbce powierzchniowej, obróbce skrawania. W 2008 roku przedsiębiorstwo X został wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania Jakością i Środowiskiem. Zgodnie z założeniami polityki jakości organizacji oraz budowaniem wartości dodanej organizacji przedsiębiorstwo X zdefiniowało swoje postępowanie w obszarze 8 zasad zarządzania jakością, wdrożyło je i w zaplanowanych odstępach czasu dokonuje się oceny stopnia zrealizowania założonych działań.

### ZASADA 1 - Orientacja na klienta

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006 klient „to organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób”. Współcześnie nieustająca, rosnąca konkurencja sprawia, że istotnym aspektem dla organizacji jest również zadowolenie klienta czyli zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006 „percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim wymagania zostały spełnione”. Zastosowanie więc zasady - orientacja na klienta staje się dla organizacji koniecznością i warunkiem osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności i długookresowego sukcesu rynkowego. J. Bank [1999] słusznie zauważył, iż klient jest najważniejszą osobą w każdym przedsiębiorstwie, nie jest on zależny od nas, natomiast my, jako przedsiębiorstwo swoje funkcjonowanie na rynku uzależniamy od niego [Bank 1999]. Jednostki organizacyjne zorientowane na klienta łatwiej spełniają oczekiwania swoich klientów poprzez dostosowanie do nich swojej oferty. W istocie klient jest jedyną stałą wartością na rynku, stanowi wręcz

rynkowe źródło energii, a czerpanie z tego źródła wymaga od przedsiębiorstwa przeorientowania w taki sposób, aby potrzeby klientów dynamizowały funkcjonowanie i rozwój jednostki organizacyjnej, oraz zapewniały jej przewagę w stosunku do klientów [Wawak 2005, Dudek-Burlikowska i Szewieczek 2008, Bank 1999, Dudek-Burlikowska 2011].

najwyższego kierownictwa, które tak powinno zarządzać działaniami firmy, aby wszyscy pracownicy wiedzieli, jak ważne jest definiowanie wymagań klienta i ciągłe badanie jego zadowolenia, a tym samym jakie korzyści może przynieść przywiązanie klienta do organizacji. Świadome działanie kadry

Rys. 4. Procesy zorientowane na klienta.



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hamrol 2005].

Wynikiem tego jest zadowolenie klienta, które stanowi najlepszy wskaźnik przyszłych zysków przedsiębiorstwa. Początkiem zmiany orientacji organizacji w kierunku klienta jest zrozumienie jego potrzeb, odpowiedzialność za ich spełnienie spada przede wszystkim na barki

menadżerskiej w myśl zasady – orientacja na klienta – to: identyfikacja klientów, ustalenie potrzeb klientów, spełnienie wymagań klientów oraz zbadanie ich zadowolenia (rys. 4.) [Hamrol 2005, Wawak 2005, Bank 1999, Dudek-Burlikowska 2011].

W przedsiębiorstwie X jednym z najważniejszych działań jest uzyskanie zadowolenia klientów. Spełnienie wymagań klientów jest ciągle monitorowane i badane, a następnie ulepszone głównie przy pomocy zdefiniowanych procesów, zgodnie z określonymi procedurami i instrukcjami roboczymi. Aby uzyskać zadowolenie klientów przedsiębiorstwo prowadzi działania, za pomocą, których stwierdza zgodność wyrobu z wymaganiami klienta (walidacja) oraz z założeniami techniczno – ekonomicznymi (weryfikacja). Główny etap sprawdzania odbywa się na poziomie projektowania i rozwoju. W przypadku wystąpienia niezgodności wprowadza zmiany w realizacji wyrobu, przy jednoczesnym ich nadzorowaniu i sprawdzaniu. Poprzez przeprowadzenie wielu kontroli jakości organizacja może zapewnić, iż wymagania klienta zostaną spełnione.

Definicja przywództwa przechodziła wiele przeobrażeń, na początku określano ją, jako swoisty proces wpływania na ludzi, następnie jako umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra, obecnie w zarządzaniu przywództwo to pewna zdolność do wpływania na zachowania pracowników w dążeniu do realizacji określonych celów organizacji [Griffin 2013, Koźmiński i Jemielniak 2011; Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 2000; Brzozowski i Rogala 2003].

Świadome przywództwo w organizacji ukierunkowanej na jakość to takie, które wpływa na rozwój pracowników poprzez tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy, budowaniu relacji między kadrą menadżerską a zespołem pracowników. Narzuca się pytanie jak to osiągnąć?

Ważne jest, aby w organizacji kierownictwo potrafiło zdefiniować swoje zadania i umieć przekształcić się z nadzorców w przywódców.

Do zadań tych należą przez wszystkim [Wawak 2005, Brzozowski i Rogala 2003; Hamrol 2005; PN-EN ISO 9004:2010]:

- ustalenie wizji, misji oraz skorelowanie z nimi polityki jakości, a następnie celów organizacji zgodnie z zasadą SMART,
- uświadomienie pracownikom jak ważny jest klient,
- budowanie kultury organizacyjnej oraz zdefiniowanie wzorców zachowań;
- przejrzyste ustalanie zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności;
- propagowanie otwartej komunikacji uwzględniającej udział pracowników w przygotowywaniu decyzji;
- regularne analizy informacji o działaniu procesów;
- dbanie o sprawną komunikację w organizacji między jej poszczególnymi pionierami;
- zapewnienie szkoleń pracownikom, motywowanie pracowników do realizacji celów, inspirowanie,
- zachęcanie i honorowanie zaangażowania pracowników, identyfikowanie zagrożeń, definiowanie planów awaryjnych, zapobieganie zagrożeniom.

Norma PN-EN ISO 9004:2010 podkreśla rolę przywódcy w dojrzałej organizacji, to właśnie przywódcy „ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. To oni właśnie tworzą i utrzymują środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą się w pełni angażować się w osiągnięcia celów organizacji”.

Kierownictwo firmy jest odpowiedzialne za ustalenie misji, wizji oraz celów, a także za przygotowanie odpowiedniej dokumentacji, która ułatwi ich

realizację. Kolejnym działaniem podejmowanym przez przywództwo jest przegląd oraz kontrola przygotowanych biznes planów (krótko i długoterminowych). Wcześniej wspomniane biznes plany po przeprowadzeniu kontroli będą aktualizowane i nowelizowane. Zarząd firmy jest również zobowiązany określić politykę jakości, która powinna być w sposób klarowny przekazana wszystkim pracownikom. Następnie polityka jakości powinna być zrealizowana przez wszystkich pracowników jednostki organizacyjnej oraz musi być spójna z celami dotyczącymi jakości. Działania te podlegają okresowej samoocenie na każdym szczeblu menadżerskim organizacji.

wiedzy w organizacji, Poltex, Warszawa.

Nonaka, I, 2008, Firma kreująca wiedzę, Problemy jakości, Nr 8, s. 9-11.

Rączka, M., Tabor, A, 2004, Nowoczesne zarządzanie jakością, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej, Kraków.

Wawak, S., 2005, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, One Press, Wyd. II., S. 75-150.

PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia.

PN-EN ISO 9004:2010, Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji - Pojęcie wykorzystujące zarządzanie jakością.

Autor:

Dr inż. Marta Dudek-Burlikowska  
Politechnika Śląska

#### Bibliografia:

Bank, J., 1999, Zarządzanie jakością, Felberg SJA, Warszawa, s. 2.

Dudek, M., 2002, Metody badania i oceny jakości narzędziem doskonalącym, [w:] Skrzypek, E. (red.), Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, s. 195-209.

Dudek-Burlikowska, M., 2010, Aspects of improving the organization directed to the quality, Archives of Materials Science and Engineering, Vol. 43, Iss. 2, p. 101-108.

Dudek-Burlikowska, M., 2011, Application of estimation method of customer's satisfaction in enterprise focused on quality, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 47, Iss. 1, p. 83-96.

Dudek-Burlikowska, M., Szewieczek, D., 2011, Customer's satisfaction the element of proquality strategies of organization, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 28, Iss. 1, p. 91-94.

Hernas, A., Gajda, L., 2006, Systemy zarządzania jakością w organizacji, WSZOP, Katowice.

Nonaka, I, Takeuchi, H., 2000, Kreowanie

Serdecznie zapraszam do  
przečyčtania drugiej  
części artykułu.

