

# SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WEDŁUG NORMY ISO 9001 JAKO SZANSA PRZEJŚCIA ORGANIZACJI NA WYŻSZY POZIOM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

## Wstęp

Ogólnie ujmując kompleksowe zarządzanie jakością (TQM – *Total Quality Management*) jest sposobem zarządzania (zestawem pewnych technik) mającym na celu poprawę skuteczności (zdolności organizacji do realizacji zaplanowanych celów), efektywności (możliwości realizacji przyjętych celów przy niższych nakładach), elastyczności i konkurencyjności prowadzenia interesów jako całości. Jest to całkowite odejście od tradycyjnej drogi koncentrowania się wyłącznie na inspekcji i testach służących wykryciu i usuwaniu wad, wprowadzając w zamian działania zmierzające do zorganizowania pod kątem jakości całej organizacji i zaangażowania w sprawy jakości każdego działu, każdej działalności i każdej osoby na dowolnym szczeblu. Zważając na to, przyjmuje się, że TQM bazuje na założeniu, że w celu osiągnięcia rzeczywistej skuteczności i efektywności organizacji każda jej część musi ściśle współdziałać z innymi [13, s. 34], uwzględniając szereg zasad, metod i narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania jakością. Dodatkowo warto zaznaczyć, że TQM różni się od systemów standardowych tym, że jego zasad nie skodyfikowano w normach, chociaż w wielu standardach są wytyczne powszechnie przestrzegane w TQM, z wykorzystaniem różnych modyfikacji uwzględniających specyfikę organizacji. Z opinią tą zgadza się A. Gazda [5, s. 143], który twierdzi, że TQM nie jest kompletnie

---

\* Dr Dominik Zimon – Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza.

opisanym i zadekretowanym systemem zarządzania. Jest natomiast pewną filozofią dochodzenia do wyższej jakości pracy, osiągnięcia ciągłej poprawy jakości wyrobów i świadczonych usług.

Można, zatem przyjąć, że TQM to pewien program zarządzania organizacją, stosowany głównie w wielkich korporacjach europejskich, amerykańskich i japońskich. W związku z tym zasady i metodologia TQM są bardziej zróżnicowane i trudniejsze do zrozumienia niż zarządzanie jakością według standardowych systemów [12, s. 91].

## TQM w świetle literatury

Początki filozofii TQM wywodzą się z nowatorskich poglądów na temat jakości, jakie prezentowali W.E. Deming, J. Juran oraz P. Crosby. Na bazie ich teorii stworzono koncepcje TQC (*Total Quality Control*) i CQWC (*Company Wide Quality Control*), które stały się pierwowzorem TQM. Każdy z wyżej wymienionych badaczy prezentował indywidualne podejście do kluczowych zagadnień związanych z kompleksowym zarządzaniem jakością. Prezentowane podejścia, choć rewolucyjne, powoli zaczęły tracić na aktualności. W latach 90. XX w. w literaturze dotyczącej jakości pojawiły się pierwsze sugestie świadczące o „wypaleniu” się filozofii TQM. Autorzy zgodnie twierdzili, iż koncepcja kompleksowego zarządzania jakością nie jest już drogą do sukcesu (Keck 1995, Dobbins 1995, Bemowski 1995, Cottrell 1992), traci na znaczeniu (Whyte i Witcher 1992, Wilkinson, Marchington i Dale 1993), a w niektórych przypadkach była nawet określona jako „martwa” (Duff 1995, Fellers 1995) [17, s. 113]. W odpowiedzi na te zarzuty badacze podjęli się próby modyfikacji i doskonalenia koncepcji kompleksowego zarządzania jakością, aby mogła ona być nadal uznawana za drogę do przejścia na wyższy poziom zarządzania organizacją.

Szerokie spektrum zagadnień, jakie wchodzi w zakres kompleksowego zarządzania jakością sprawia wiele problemów z jego jednoznacznym zdefiniowaniem. Poszczególni autorzy, próbując zdefiniować TQM, skupiają się na odmiennych problemach i zagadnieniach. Można zaryzykować stwierdzenie, że prawdopodobnie jest tyle różnych definicji i podejść do kompleksowego zarządzania jakością, ilu badaczy i przedsiębiorstw stosujących jego zasady. I tak E. Kindlarski [8, s. 21] definiował TQM jako proces stałego doskonalenia przejawiający się w skupieniu uwagi na kliencie, ciągłych procesach poprawy oraz powszechnym i pełnym współdziałaniu wszystkich zainteresowanych. Z kolei L. Wasilewski [20, s. 14] w swojej wypowiedzi twierdzi, że TQM: „to filozofia zarządzania, stosowana przy prowadzeniu wszystkich przedsięwzięć i procesów firmy na zasadach przywódczej roli kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współpracuje z zespołem ze swego środowiska pracy, stosując narzędzia ciągłej poprawy spełniania lub przekroczenia oczekiwań klienta, celem osiągnięcia przez firmę takich korzyści, jak:

- zwiększenie wiarygodności firmy na rynku oraz wzrost zaufania klientów, ich przywiązania do firmy,
- zwiększenie sprzedaży,
- obniżenie kosztów nie tworzących wartości dodanej”.

Zdaniem R. Kolmana [7, s. 139] sedno kompleksowego zarządzania jakością stanowią ludzie, którzy są twórcami jakości. Jakościową politykę przedsiębiorstwa przestrzega ów autor jako zbiór wytycznych określających działania potrzebne do osiągnięcia zamierzonej jakości, mianowicie: systematyczne szkolenie, właściwy podział obowiązków, współuczestnictwo, kompleksowość działań, czytelna informacja na temat jakości, nieustanne doskonalenie stanowiące podstawę systemu ukierunkowanego na dążenie ku doskonałości. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji [3, s. 28] uważają TQM za wizję, którą organizacja może osiągnąć tylko drogą długookresowego planowania, przez wypracowanie i wdrażanie rocznych planów jakości, które stopniowo doprowadzą ją do realizacji wizji, tj. do stanu, w którym następująca definicja TQM staje się rzeczywistością: „kultura organizacyjna cechująca się wzrostem zadowolenia klientów wskutek ciągłych udoskonaleń, w których aktywnie uczestniczą wszyscy pracownicy firmy”. Zdaniem J. Kowalczyka [10, s. 115] najważniejszym elementem TQM jest samodoskonalenie się organizacji. Twierdzi on, że TQM to zintegrowany system zarządzania organizacją, w pełni zorientowany na zaspokojenie szeroko rozumianych potrzeb i oczekiwań odbiorców wyrobów i usług, zarówno obecnych, jak i przyszłych, ale jednocześnie tworzący w organizacji właściwe środowisko motywujące całą załogę do ciągłego doskonalenia swoich działań. W swojej istocie TQM jest związany z uwarunkowaniami kulturowymi, socjologicznymi, społecznymi i tradycją. Bardzo ciekawa jest również opinia K. Ishikawy [4, s. 282], który uznaje TQM za koncepcję zarządzania nakierowaną na człowieka. Podkreśla on, że w TQM należy działać kompleksowo, uwzględniając jakość we wszystkich możliwych szczegółach. Przedsiębiorstwo staje się czynnikiem rozwoju dzięki kodeksowi etycznemu Bushido łączącemu zgodność z prawem, skuteczność, zysk i przezroczystość. Z kolei J. Penc [14, s. 91] pojmuje TQM jako nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem zorientowany na ustawiczne doskonalenie jego potencjału i struktury, a także działalności we wszystkich aspektach, sferach, rezultatach, co prowadzi do dobrego image firmy w otoczeniu i trwałego jej rozwoju. Godna uwagi jest również definicja, jaką proponuje Z. Kłos [9, s. 67], a mianowicie TQM to metoda zarządzania przedsiębiorstwem:

1. Zorientowana na osiągnięcie jego celów strategicznych przez działania projakościowe, a więc skierowane na:
  - zadowolenie klientów,
  - zaspokojenie potrzeb pracowników.
2. Wykorzystująca:
  - podejście systemowe,
  - zasoby kulturowe przedsiębiorstwa.

3. Realizowana w ciągłym procesie poprawy wytworów przedsiębiorstwa (produktów i usług):

- przez cały personel, łącznie z kierownictwem,
- we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Interesująca jest również definicja TQM według B. Goranczewskiego i D. Puciato [6, s. 6], którzy uznają kompleksowe zarządzania jakością za pewną wizję organizacji doskonałej, gdzie nie występują błędy, a jakość utrzymywana jest na najwyższym poziomie. Dodają również, że filozofię TQM można przyrównać do gwiazdy polarnej wskazującej karawanom drogę na pustyni. Nie stanowi ona celu samego w sobie. Podążający za nią nigdy jej nie osiągną, lecz zawsze będzie im ona wyznaczała właściwy kierunek, do którego należy wytrwale podążać. Zdaniem K. Szczepańskiej [18, s. 51] odmiennosc koncepcji TQM wynika z rozwoju nauki o zarządzaniu organizacją. Nowe kierunki wyznaczały nowe paradygmaty dla zarządzania jakością. Zatem koncepcja TQM rozwija się wraz z teoretycznymi i praktycznymi wyzwaniem w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem.

Przytoczone powyżej przykłady są jedynie częścią definicji, jakie zawarte są zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej. Wynika z nich, że TQM jest bez wątpienia pojęciem wieloznacznym, obejmującym odmiennie podejścia do zarządzania jakością. Jednak w większości prezentowanych teorii można wyróżnić pewne wspólne założenia, są to odpowiednio:

- bardzo silnie zaznaczona orientacja na klienta;
- kultura organizacyjna bazująca na umiejętności pracy zespołowej;
- ustalenie polityki, wizji, misji, celów i strategii oraz kierunków rozwoju i sposobów ich osiągnięcia;
- całkowite zaangażowanie wszystkich pracowników organizacji w działalność jakościową;
- rdzeń kompleksowego zarządzania jakością stanowią ludzie, którzy są twórcami jakości;
- zapewnienie ciągłej zdolności do doskonalenia kluczowych procesów w organizacji;
- działalność organizacji podporządkowana klientom zewnętrznym i wewnętrznym;
- wpływ na społeczeństwo.

W praktyce za organizacje działające według zasad TQM uznaje się takie, które dzięki doskonałym wyrobom lub działaniom w zakresie finansów, marketingu, sprzedaży czy produkcji uzyskały trwałe sukcesy rynkowe, jednocześnie zaspokajając wszelkie wymagania klienta. Zatem nie jest więc dziwne, że filozofia TQM stała się jedną z najczęściej wykorzystywanych przez światowych potentatów gospodarczych koncepcji zarządzania jakością. Przeprowadzone badania dowodzą, że jej założenia stosuje blisko połowa korporacji. Największą popularnością TQM darzą organizacje z Europy Zachodniej (54,5%) oraz USA (53,8%) [11, s. 18]. Nie bez przyczyny tak

duża liczba korporacji stosuje zasady filozofii TQM, gdyż gwarantują one przedsiębiorstwom długookresowy rozwój oraz samodoskonalenie.

## System zarządzania jakością według normy ISO 9001 jako droga do TQM – analiza wyników badań

Długoletnie i wszechstronne doskonalenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 powinno w konsekwencji w sposób znaczący pobudzić wzrost efektywności i skuteczności funkcjonowania organizacji w obszarze kontaktów z klientami, zarządzania wewnętrznymi procesami oraz dynamizować rozwój świadomości projakościowej personelu, co zdaniem wielu badaczy może ułatwiać i stymulować przejście organizacji na wyższy poziom zarządzania jakością (TQM). Z teorią tą zgadza się J. Łunarski, który uznaje, że jedną z dróg dojścia do skutecznego TQM jest efektywne wdrożenie systemu zgodnego z normą ISO 9001, a następnie jego rozwój bazujący na wytycznych ISO 9004 oraz kryteriów EFQM [12, s. 91].

Głównym celem tego podrozdziału jest próba ukazania roli znormalizowanego systemu zarządzania jakością w procesie doskonalenia zasad filozofii zarządzania jakością, jaką stosuje kierownictwo małych i średnich przedsiębiorstw handlowych. Za nadrzędny cel procesu badawczego przyjęto zweryfikowanie następującej hipotezy: *Wdrożenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 może być pierwszym krokiem organizacji do przejścia na wyższy poziom zarządzania.*

Przedmiotem badań była próba stwierdzenia, czy implementacja wymagań normy ISO 9001 jest czynnikiem stymulującym przejście organizacji na wyższy poziom zarządzania jakością (TQM). Badaniami przeprowadzonymi w latach 2007–2011 objęto 20 organizacji zrzeszonych w ramach jednej grupy zakupowej. Pozwoliło to objąć procesem badawczym przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność w bardzo zbliżonych warunkach rynkowych. W skład analizowanej grupy zakupowej wchodziły wyłącznie małe i średnie organizacje handlowe działające w branży instalacyjnej i stosujące się do wymagań normy ISO 9001.

Proces badawczy rozpoczął się w 2007 roku, w którym nawiązano współpracę z grupą zakupową. Początkowe miesiące prowadzonych badań zostały poświęcone na zapoznanie się z głównymi wytycznymi strategii realizowanej przez badane organizacje oraz zrozumieniu specyfiki branży instalacyjnej. Kolejna i zarazem zasadnicza część procesu badawczego przypadła na przełom 2008 i 2009 roku i swym zakresem obejmowała przeprowadzenie badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich z zarządami i pracownikami badanych organizacji. Badaniami ankietowymi objęto 40 przedstawicieli zarządu oraz członków najwyższego kierownictwa. W 2011 roku dokonano powtórnych badań ankietowych.

Punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy było wyodrębnienie nadrzędnych części składowych tak złożonego zagadnienia, jakim jest niewątpliwie TQM. W tym celu przyjęto koncepcję proponowaną przez U. Hellstena i B. Klefsjo wyróżniającą trzy podstawowe składniki kompleksowego zarządzania jakością, a mianowicie: wartości oraz wszelkie dostępne metody i techniki stymulujące rozwój jakości w przedsiębiorstwie (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Trzy podstawowe komponenty TQM



Źródło: U. Hellsten, B. Klefsjo, *TQM as a management system consisting of values, Techniques and Tools*, "The TQM Magazine" 2000, Vol. 4, s. 241.

Można więc przyjąć, że TQM jest filozofią działania przedsiębiorstwa mocno akcentującą zarówno kulturę techniczną rozumianą jako zdolność wykorzystywania dostępnego instrumentarium (technik, metod i zasad sprzyjających budowaniu jakości totalnej), jak i organizacyjną, czyli system idei i wartości podzielanych przez kierownictwo i pracowników organizacji [2, s. 16].

Wzbogacając dotychczasowe rozważania na temat kompleksowego zarządzania jakością o jego definicję zawartą w normie ISO 8402:1994, zarysowuje się pewien szerszy obraz wytycznych, na których bazuje filozofia TQM. Definicja ta brzmi następująco: TQM to metoda zarządzania organizacją oparta na zaangażowaniu i współdziałaniu wszystkich pracowników, której centralnym punktem zainteresowania jest jakość. Ma ona na celu poprzez osiągnięcie zadowolenia klientów zapewnić przedsiębiorstwu sukces oraz przynosić korzyści członkom organizacji i społeczeństwu. Na

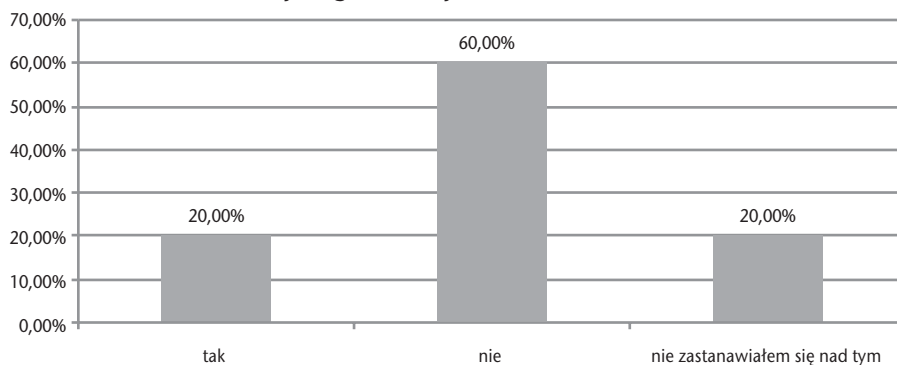
podstawie prezentowanych ujęć kompleksowego zarządzania jakością można przyjąć, że rozwój systemu zarządzania jakością w stronę TQM powinien obejmować następujące etapy:

- świadomą decyzję kierownictwa świadczącą o tym, że wdrażanie wymagań normy ISO 9001 jest tylko wstępem do dalszych prac nad rozwojem jakości;
- zaangażowanie wszystkich członków organizacji w tworzenie jakości;
- stosowanie instrumentarium jakościowego;
- skupienie się w maksymalnym stopniu na obsłudze klienta.

Jak twierdzi M. Ciechan-Kujawa [1, s. 33] badania prowadzone na świecie dowodzą, że głównym celem znacznej liczby organizacji wdrażających znormalizowane systemy zarządzania jakością było jedynie uzyskanie certyfikatu na zgodność systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001. Tendencja ta na przestrzeni ostatnich lat ulega jednak gwałtownej zmianie i obecnie wiele przedsiębiorstw europejskich wprowadza standardy ISO 9001 nie jako wyodrębnione, jednorazowe przedsięwzięcia, ale jako część TQM.

Mając to na uwadze pierwsze pytanie zadane respondentom dotyczyło ustalenia nadrzędnych motywów decydujących o wdrożeniu systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 (gdyż według wcześniej postawionej hipotezy wynikałoby, że organizacje starając się o certyfikat, traktują to osiągnięcie jedynie jako pierwszy etap długofalowej strategii doskonalenia organizacji). W związku z powyższym zadano przedstawicielom kierownictwa reprezentującym małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe pytanie dotyczące tej kwestii (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Zainteresowania doskonalszymi formami zarządzania jakością na etapie wdrażania wymagań normy ISO 9001



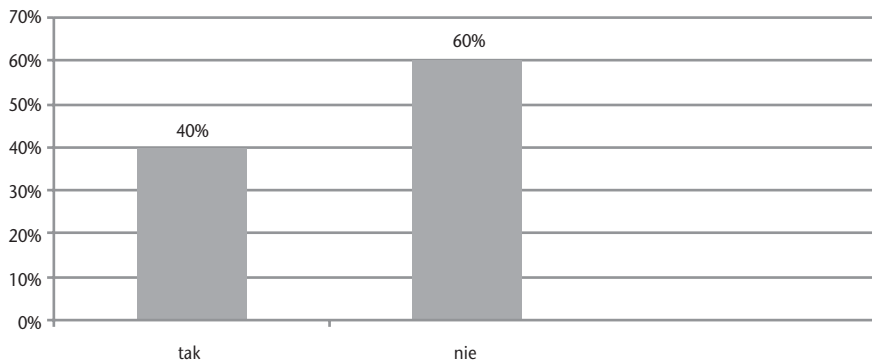
Źródło: wyniki badań własnych.

W zdecydowanej większości organizacji najwyższe kierownictwo wdrażało wymagania normy ISO 9001 w celu doskonalenia organizacji tylko na płaszczyźnie



uregulowań systemowych. Natomiast 20% badanych oznajmiło, że już na etapie implementacji systemu miało świadomość, że sama certyfikacja nie jest wystarczająca i będzie tylko pierwszym krokiem w stronę gruntownego rozwoju przedsiębiorstwa pod względem jakości. Znacznie lepiej wygląda sytuacja aktualna (por. rysunek 3), gdyż 40% badanych uznaje, że należy wyjść poza uregulowania systemowe. Świadczy to o zmianie mentalności części kadry zarządzającej, która doskonale zdaje sobie sprawę z faktu, że podnoszenie konkurencyjności organizacji zależy w dużym stopniu od ciągłego dążenia do osiągania coraz wyższych celów w obszarze jakości. Pozostałe 60% ankietowanych nie jest zainteresowanych aż tak znaczącym rozszerzeniem systemu zarządzania jakością, twierdząc w miarę zgodnie, że nie jest to wprawdzie zły pomysł, ale zważając na specyfikę małych i średnich organizacji handlowych prowadzących działalność na rynku lokalnym nie jest to konieczne. Dodatkowo zaznaczają oni, że ich organizacje zarówno od strony posiadanej infrastruktury, jak i psychicznego nastawienia kadry nie są jeszcze gotowe na bardziej zaawansowane techniki doskonalenia jakości. Jednocześnie nie wykluczają, że za kilka lat będzie to możliwe, zwracając jednak uwagę na to, że kolejne nowelizacje normy ISO 9001 mogą niejako wytyczać prostszą drogę prowadzącą do kompleksowego zarządzania jakością. Istnieją również wśród respondentów dość liczne głosy sugerujące, że wymagania normy ISO 9001 na przestrzeni lat nie sprostały oczekiwaniom przedsiębiorców.

Rysunek 3. Plany dotyczące wdrażania zasad TQM



Źródło: wyniki badań własnych.

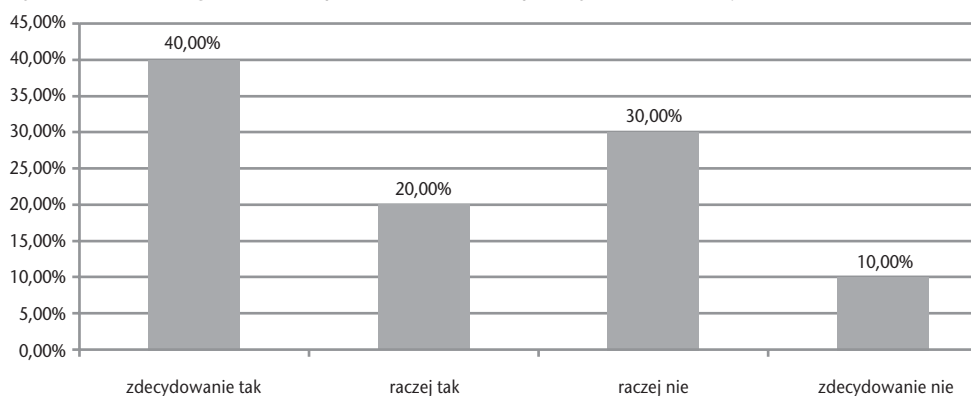
Kolejne pytanie dotyczyło stopnia wzrostu świadomości projakościowej oraz wzrostu zaangażowania pracowników w sprawy związane z doskonaleniem jakości.

Dane zawarte na rysunku 4 wskazują, że wdrożenie w organizacji wymagań systemowych ma w większości przypadków pozytywne przełożenie na wzrost zaangażowania pracowników w sprawy związane z jakością. Według 60% badanych pracownicy po pierwszym okresie dość sceptycznego podejścia do wymagań normy



ISO 9001 wraz z upływem czasu stopniowo przełamywali swój opór, coraz intensywniej angażując się w doskonalenie systemu zarządzania. Badani zgodnie podkreślali, że kluczem do sukcesu jest odpowiednio dobrany cykl szkoleniowy, uwzględnianie poprawek zgłaszanych przez pracowników oraz uświadomienie pracownikom, że spełnianie wymagań klienta w dużym stopniu determinuje przyszłe zyski organizacji. Do podobnych wniosków doszedł M. Urbaniak [19, s. 22] po przeprowadzeniu badań na grupie 313 małych i średnich organizacji. Stwierdził on, że wzrost świadomości i zaangażowania pracowników jest jedną z podstawowych korzyści wynikających z wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001.

Rysunek 4. Zaangażowanie pracowników w sprawy związane z jakością

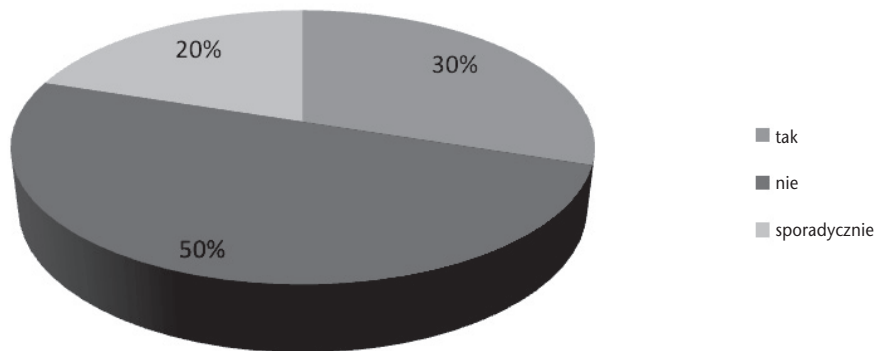


Źródło: wyniki badań własnych.

Niestety liczna grupa respondentów (40%) nie stwierdziła pozytywnego przełożenia czasu funkcjonowania normy ISO 9001 na zauważalny wzrost świadomości pro-jakościowej wśród zatrudnionych, fakt ten tłumacząc dużym obciążeniem pracowników oraz brakiem chęci z ich strony do przejścia inicjatywy odnośnie kształtowania systemu zarządzania jakością. Pomimo tego dość liczna grupa osób przejawiających większe zaangażowanie w rozwój jakości jest dobrym prognostykiem dotyczącym ewentualnego wdrażania wytycznych kompleksowego zarządzania jakością. Jest to związane z tym, że w większości definicji TQM autorzy zgodnie podkreślają, że zaangażowanie wszystkich pracowników jest punktem wyjścia do wprowadzania zasad tej filozofii w organizacjach.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowania nowoczesnego instrumentarium wspierającego proces zarządzania jakością w organizacjach były kolejnym problemem badawczym (por. rysunek 5). Stosowanie metod zarządzania jakością jest niezwykle istotne, gdyż ułatwia przedsiębiorstwom nie tylko proces zarządzania, lecz także stymuluje ich rozwój oraz zapewnia stabilną pozycję na rynku [16, s. 15].

Rysunek 5. Stosowanie instrumentarium wspierającego zarządzanie jakością



Źródło: wyniki badań własnych.

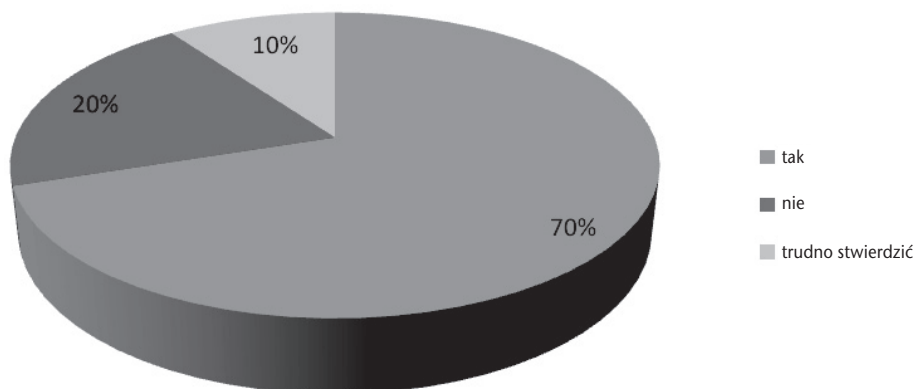
Uzyskane wyniki sugerują, że połowa członków zarządu w większym lub mniejszym stopniu wprowadza w organizacji instrumenty doskonalące działalność systemu. Metody i techniki wspomagające zarządzanie jakością stosuje regularnie 30% ankietowanych, natomiast sporadycznie sięga po nie 20% z ogółu badanych. Godne podkreślenia jest również, że kierownictwo próbuje sięgać po tzw. „nowe narzędzia jakości”, które same w sobie stanowią doskonałą metodę do identyfikacji lub rozwiązywania różnych problemów jakościowych. Dodatkowo kierownictwo sięgając po szerszy wachlarz instrumentów projakościowych, może je swobodnie łączyć, maksymalizując oczekiwane efekty. Pozostali respondenci wprawdzie na ten moment nie sięgają po rozwiązania zwarte w poszczególnych instrumentach projakościowych, ale planują z biegiem czasu włączać tego typu metodykę do normalnego trybu funkcjonowania organizacji. Zauważalny wzrost zainteresowania wśród badanych praktycznym wykorzystaniem instrumentarium zarządzania jakością skłania ku refleksji dotyczącej rozwoju posiadanych systemów zarządzania w stronę filozofii TQM, czego niezbędnym elementem jest stosowanie nowoczesnych metod, technik i zasad zarządzania jakością, które pozwalają doskonalić organizację oraz kształtować jakość wyrobu we wszystkich okresach w cyklu jego istnienia [15, s. 5].

Kolejne pytanie skierowane do respondentów dotyczyło wzrostu świadomości obsługi klienta (rysunek 6). Pytanie to wydaje się jak najbardziej zasadne, gdyż właściwie ukształtowane relacje z klientem (oparte na komunikacji, kulturze i dużej dozie zaangażowania wzbogacone o najnowsze narzędzia i techniki zarządzania) uznawane są za rdzeń TQM.

Jak wynika z przedstawionych danych 70% ankietowanych uznało, że od czasu wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 wzrosła świadomość obsługi klienta wśród personelu organizacji. Z kolei 20% badanych uznało, że obsługa klienta pozostała na niezmiennym poziomie. Dość nieliczna grupa respondentów (10%) nie potrafiła udzielić jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie. Uzyskane wyniki mogą napawać optymizmem gdyż zdecydowanie przeważają

opinie uznające rangę znaczenia klienta dla przedsiębiorstwa, co można uznać za dobry prognostyk dalszego rozwoju projakościowego organizacji. Jak twierdzą badani, dużą zasługą w doprowadzeniu do takiego stanu rzeczy było przeprowadzenie odpowiednio dobranych cykli szkoleniowych mających na celu wyjaśnienie pracownikom szerszych relacji zachodzących pomiędzy dostawcą a nabywcą.

Rysunek 6. Wzrost świadomości obsługi klienta



Źródło: wyniki badań własnych.

## Wnioski

Dokonując krótkiego podsumowania, można zauważyć w niektórych organizacjach pewne pozytywne relacje pomiędzy doskonaleniem znormalizowanego systemu zarządzania jakością a przejściem na wyższy poziom zarządzania jakością. Wprowadzie na ten moment zauważono jedynie sporadyczne sygnały zwiastujące dalszy rozwój jakości, jednak nie można wykluczyć, że na ich podstawie za kilka lat część z badanych organizacji będzie działała w myśl zasad TQM. Oczywiście wymaga to od ich przedstawicieli wytężonej pracy związanej głównie z:

- ustaleniem strategii dalszego rozwoju organizacji;
- ciągłym podnoszeniem kwalifikacji personelu oraz pozytywnym jego motywowaniu w stronę coraz większego zaangażowania w realizowanie podstawowych celów jakości;
- zacieśnianiem więzi z klientem (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym);
- budową kultury w organizacji;
- stosowaniem nowoczesnego instrumentarium zarządzania jakością;
- ciągłym doskonaleniem podejścia procesowego;
- stosowaniem wszelkich możliwych dróg doskonalenia wszystkich płaszczyzn zarządzania przedsiębiorstwem.

## Bibliografia

- [1] Ciecchan-Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości*, OE, Kraków 2005.
- [2] Ćwiklicki M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2009.
- [3] Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004.
- [4] Fitie H., Laus V., *Etyczne aspekty strategii inwestycyjnej przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 1996, nr 2.
- [5] Gazda A., *Współczesne problemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych*, [w:] *Współczesne aspekty zarządzania. Teoria i doświadczenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
- [6] Goranczewski B., Puciato D., *TQM a jakość życia*, „Problemy Jakości” 2010, nr 6.
- [7] Karaszewski R., *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [8] Kindlarski E., *Rewolucja jakościowa w świecie i konsekwencje dla przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, „Maszyny Robocze i Pojazdy”* 1996, nr 46.
- [9] Kłós Z., *TQM nadal aktualne*, [w:] *Materiały VII Konferencji Poznań–Kiekrz*, Poznań 2002,
- [10] Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- [11] Łukasiński W., Sikora T., *Filozofia TQM szansą na skuteczne zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości” 2008, nr 11.
- [12] Łunarski J., *Systemy jakości normalizacji i akredytacji w zarządzaniu organizacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.
- [13] Oakland J., *Kompleksowe zarządzanie jakością*, [w:] *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
- [14] Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
- [15] Sęp J., Perłowski R., Pacana A., *Techniki wspomagania, zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
- [16] Skrzypek E., *Kaizen*, „Problemy Jakości” 2010, nr 7.
- [17] Stamatis D.H., *TQM engineering handbook*, CRC Press, New York 1997.
- [18] Szczepańska K., *Koncepcyjne ujęcia zarządzania jakością*, „ABC Jakości” 2010, nr 1–2.
- [19] Urbaniak M., *Korzyści wynikające z wdrożenia systemów zarządzania cz. II*, „Problemy Jakości” 2006, nr 7.
- [20] Wasilewski L., *Do czego służy TQM?*, „Problemy Jakości” 1998, nr 3.

---

## SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WEDŁUG NORMY ISO 9001 JAKO SZANSA PRZEJŚCIA ORGANIZACJI NA WYŻSZY POZIOM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

### Streszczenie

Filozofia TQM uznawana jest za jedną z najnowocześniejszych form zarządzania jakością w organizacjach. Pomimo tego, że nie została nigdzie skodyfikowana, wdrożenie jej wymagań jest celem i dążeniem wielu przedsiębiorstw. TQM bazuje na umiejętności pracy zespołowej i jest rozwinięciem polityki organizacji od koncentracji na zyskach i ilości do oparcia się na potrzebach i zadowoleniu klientów. W literaturze panuje przeświadczenie, że implementacja znormalizowanego systemu zarządzania jakością jest pierwszym krokiem do wdrożenia TQM. W opracowaniu wskazano na istotę wdrażania wymagań normy ISO 9001 w kontekście dalszego rozwoju organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz zwrócono uwagę na wpływ implementacji systemu zarządzania jakością na doskonalenie przedsiębiorstwa w takich obszarach, jak: spełnianie wymagań klienta, stosowanie instrumentarium zarządzania jakością czy wzrost zaangażowania pracowników.

**SŁOWA KLUCZOWE: TQM, ISO 9001, DOSKONALENIE, ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ**

---

## QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO ISO 9001 STANDARDS AS OPPORTUNITY FOR ORGANIZATION OF THE TRANSITION TO A HIGHER LEVEL OF QUALITY MANAGEMENT

### Abstract

The philosophy of TQM is considered one of the most modern forms of quality management in organizations. Despite the fact that there was nowhere codified implementation of its requirements is the goal and the desire of many companies. TQM, it is based on teamwork skills and policy development organization from a focus on profits and quantities to build on the needs and customer satisfaction. In the literature there is a conviction that the implementation of a standardized quality management system is the first step to implement TQM. The study indicated the nature of the implementation of ISO 9001 in the context of further development of the organization. Based on the survey and analysis highlights the impact of

the quality management system implementation for business improvement areas such as meeting customer requirements, the application of quality management instruments that increase employee engagement.

**KEY WORDS: TQM, ISO 9001, IMPROVEMENT QUALITY MANAGEMENT**