

MAREK BUGDOL

PIOTR JEDYNAK

# WSPÓŁCZESNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA



JAKOŚĆ  
BEZPIECZEŃSTWO  
RYZYZKO

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Recenzja naukowa: Dr hab. Wiktor Adamus, prof UJ  
Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/zaprak>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3398-2

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>9</b>
<b>Rozdział 1. Funkcja zarządzania jakością w organizacji</b>	<b>11</b>
Jakość jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji	12
Podejście pozycyjne	12
Podejście zasobowe	14
Syntetyczne ujęcie przewagi konkurencyjnej	15
Jakość a przewaga konkurencyjna	16
Jakość w działalności wytwórczej, usługowej i handlowej	19
Jakość w działalności wytwórczej	20
Jakość w działalności usługowej	21
Jakość w działalności handlowej	23
Jakość w e-commerce	23
Koszty jakości w organizacji	25
Budowa systemu rachunku kosztów jakości	30
Prowadzenie rachunku kosztów jakości	33
Satysfakcja klientów i jej pomiar w zarządzaniu jakością	37
Metodologiczne aspekty badania satysfakcji klientów w organizacji	39
<b>Rozdział 2. Zasady zarządzania jakością w świetle aktualnej wiedzy</b>	<b>45</b>
Zasada 1.: orientacja na klienta	46
Dotychczasowe badania	46
Praktyczne wykorzystanie zasady „orientacja na klienta”	47
Zasada 2.: przywództwo	49
Dotychczasowe badania	49
Praktyczne wykorzystanie zasady „przywództwo”	50
Zasada 3.: zaangażowanie pracowników	52
Dotychczasowe badania	53
Praktyczne zastosowanie zasady „zaangażowanie pracowników”	54
Zasada 4.: podejście procesowe	56
Dotychczasowe badania	57
Praktyczne wykorzystanie omawianej zasady	57

## 6 Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko

Zasada 5.: podejście systemowe do zarządzania	60
Dotychczasowe badania	61
Praktyczne możliwości zastosowania teorii systemowej	62
Zasada 6.: ciągłe doskonalenie	62
Dotychczasowe badania	63
Praktyczne możliwości wykorzystania zasady „ciągłe doskonalenie”	64
Zasada 7.: podejmowanie decyzji na podstawie faktów	65
Dotychczasowe badania	65
Praktyczne wykorzystanie zasady „podejmowanie decyzji na podstawie faktów”	66
Zasada 8.: wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami	68
Dotychczasowe badania	68
Praktyczne wykorzystanie zasady „wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami”	69
Ograniczenia omawianych zasad	69
<b>Rozdział 3. Znormalizowany system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001:2008</b>	<b>73</b>
Podsystem dokumentacyjny	75
Podsystem społeczny	78
Podsystem rynkowy	82
Podsystem operacyjny	85
<b>Rozdział 4. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną żywności</b>	<b>93</b>
System zarządzania budowany na podstawie standardu HACCP	94
System zarządzania budowany na podstawie standardu BRC	98
System zarządzania budowany na podstawie standardu IFS	102
System zarządzania budowany na podstawie standardu ISO 22000	106
<b>Rozdział 5. Systemy zarządzania zorientowane na ograniczanie ryzyka działalności organizacji</b>	<b>111</b>
Systemy zarządzania środowiskowego	112
Wymagania ogólne	114
Polityka środowiskowa	116
Planowanie	116
Wdrażanie i funkcjonowanie	117
Sprawdzanie	117
Przegląd zarządzania	118
Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	118
Wymagania ogólne	121
Zaangażowanie najwyższego kierownictwa oraz polityka bezpieczeństwa i higieny pracy	121
Planowanie	122
Wdrażanie i funkcjonowanie	122
Sprawdzanie oraz działania korygujące i zapobiegawcze	123
Przegląd zarządzania	123
Ciągłe doskonalenie	123

Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji	124
Systemy zarządzania ciągłością działalności organizacji	127
Planowanie programu	131
Implementacja i bieżące operacje	132
Monitorowanie i przeglądy	132
Utrzymywanie i doskonalenie	132
Systemy zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw	133
Systemy zarządzania ryzykiem	135
Istota i skutki ryzyka dla działalności organizacji	137
Pojmowanie ryzyka	137
Zapisy z oceny ryzyka	138
System klasyfikacji ryzyka	138
Zasady zarządzania ryzykiem	138
Planowanie i projektowanie	139
Implementacja i benchmarking	140
Monitorowanie i pomiary	141
Uczenie się i raportowanie	142
<b>Rozdział 6. Zarządzanie przez jakość</b>	
<b>(TQM — Total Quality Management)</b>	<b>143</b>
Możliwości wdrażania koncepcji zarządzania przez jakość na podstawie systemów znormalizowanych	145
Samoocena organizacji	146
Przykładowe modele samooceny	147
Motywy wdrażania modeli doskonałości	153
Metodyka samooceny na przykładzie modelu EFQM	153
Korzyści stosowania wymagań zawartych w modelach	161
Aktualność tez Deminga	164
Notka biograficzna	164
Zasady i choroby śmiertelne według Deminga	165
Przyszłość koncepcji TQM	171
Warunek 1.: stosowanie jak najlepszych technologii	171
Warunek 2.: etyczne kształtowanie potrzeb klientów	173
Warunek 3.: doskonalenie komunikacji z klientami	174
Warunek 4.: powiązanie wyników TQM z ideą zrównoważonego rozwoju	175
Warunek 5.: dalszy rozwój norm jakości	175
Warunek 6.: wypracowanie nowych zasad współpracy z dostawcami przy realizacji innowacyjnych produktów	176
<b>Zakończenie</b>	<b>177</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>181</b>



## Rozdział 2.

# Zasady zarządzania jakością w świetle aktualnej wiedzy

W tym rozdziale zamieszczono następujące podrozdziały:

- Zasada 1.: orientacja na klienta
- Zasada 2.: przywództwo
- Zasada 3.: zaangażowanie pracowników
- Zasada 4.: podejście procesowe
- Zasada 5.: podejście systemowe do zarządzania
- Zasada 6.: ciągłe doskonalenie
- Zasada 7.: podejmowanie decyzji na podstawie faktów
- Zasada 8.: wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami
- Ograniczenia omawianych zasad

W każdej normie ISO serii 9000 przytaczane są podstawowe zasady zarządzania jakością. Uznano, że zasady te mogą być stosowane przez najwyższe kierownictwo w celu poprawy funkcjonowania organizacji (ISO 9004).

Do ośmiu zasad zarządzania jakością zalicza się: orientację na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.

Celami tego rozdziału są: po pierwsze — wyjaśnienie, w jaki sposób można posługiwać się owymi zasadami w praktyce zarządzania jakością, po drugie — przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na temat zasad jakości, po trzecie — wskazanie ograniczeń i barier związanych ze stosowaniem tych zasad w praktyce.

Zastosowaną metodą badawczą była krytyczna analiza literatury oraz notatek auditowych (autorzy korzystają w tym przypadku z własnych doświadczeń).

## ZASADA 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, aby wykroczyć ponad jego oczekiwania” (EN ISO 9000:2005, pkt 0.2, s. 7).

Z powyższego sformułowania wynika, że celem podejmowanych działań jest osiągnięcie przez organizacje tzw. jakości wyprzedzającej. Z jednej strony należy badać potrzeby klientów i dążyć do ich zaspokajania, z drugiej strony wykazywać własną inwencję twórczą i starać się wykroczyć poza oczekiwania klientów (stąd jakość „wyprzedzająca”).

Za wymaganie klienckie uznaje się potrzeby lub oczekiwania klientów, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe (EN ISO 9000:2005, pkt 3.1.2).

Potrzeby klientów bywają różne. Najczęściej wymienia się potrzeby: indywidualne (np. samorealizacji), społeczne (np. uznania społecznego), elementarne (które muszą być zaspokajane) i próżne (których zaspokojenie nie jest konieczne dla funkcji życiowych).

Dla praktyki zarządzania jakością ważne jest to, że owe potrzeby ustawicznie się zmieniają i mogą być kształtowane przez organizacje.

### Dotychczasowe badania

Badania przeprowadzone nad realizacją orientacji na klienta wykazały, że:

- pomimo iż niektóre organizacje znają swoich klientów, nie są one przekonane: czy w właściwy sposób zidentyfikowano ich potrzeby?, czy w odpowiedni sposób organizacje zaspokajają potrzeby zidentyfikowanych klientów?, czy oferowane wyroby są lepsze lub gorsze od tych, które oferuje konkurencja (Oakland, 1995);
- stosowanie tej zasady w praktyce jest ciągłym procesem złożonym z: planowania wyrobów, ich projektowania, weryfikacji wymagań, realizacji wyrobów, doskonalenia wyrobów, stopniowego rozwijania nowych potrzeb klienckich (Dale, 1999);
- orientacja na klienta jako jeden z kilku elementów programów jakościowych (obok zaangażowania pracowników, szkolenia itp.) przyczynia się w pośredni sposób do poprawy produktywności całej organizacji (np. Agus, 2004);
- w pierwszej kolejności organizacje starają się poprawić realizowane usługi oraz wytwarzane produkty w ramach istniejącego potencjału, a dopiero później, gdy ta metoda zawodzi, poszukują nowych technologii, nowej organizacji pracy i nowych sposobów świadczenia usług;
- skuteczność realizowanej zasady zależy od wielu czynników technicznych, organizacyjnych, psychologicznych, środowiskowych (np. Fan, Ku, 2010), ale najważniejsze są procesy zarządzania wiedzą (w tym wymiana wiedzy między klientami a pracownikami);
- w niektórych branżach decyzję o zakupie podejmują nie użytkownicy wyrobów, lecz klienci pośredniczący — kształtujący potrzeby rzeczywistych klientów (z taką sytuacją można się np. spotkać w branży zabawkarskiej);



- na jakość relacji między organizacją i klientami wpływają decyzje podejmowane przez najwyższe kierownictwo na podstawie dowodów wskazujących na efektywność podejmowanych działań (znaczną część organizacji przeprowadza analizy zyskowności klientów);
- realizacja tej zasady zależy od strategii rynkowej przyjętej przez organizację (np. zdarza się, że następuje podział klientów na lepszych i gorszych);
- zwiększająca się konkurencja w niektórych branżach (np. w technologiach teleinformatycznych) sprawia, że organizacje w większym zakresie koncentrują się na tym, co robią inni uczestnicy gry rynkowej, niż na rzeczywistych potrzebach klientów (Hillebrand, Kemp, Nijssen, 2011);
- stosowanie orientacji na klienta powiązane z silnym przywództwem jest źródłem sukcesu (np. Hammett, 2008);
- orientacja na klienta może być kształtowana celowo (np. za pomocą: szkoleń, akcji promocyjnych, reklamowych, wzmacniania poczucia dumy) (np. Celsi, Gilly, 2010);
- w niektórych organizacjach wydaje się dużo pieniędzy na kontakty z klientami, zaniedbując sedno orientacji na klienta — wzmacnianie jakości realizowanych wyrobów (np. Gulati, Oldroyd, 1983);
- różnorodność oferowanych wyrobów (Haxthausen, 2008) nie sprzyja temu, aby sami klienci byli w stanie stwierdzić, jakie są ich oczekiwania, dlatego firmy starają się stosować różne strategie marketingowe — wzmacniają marki, personifikują wyroby, szkolą klientów lub postępują nieetycznie (np. oferują wyroby uzależniające).

### Praktyczne wykorzystanie zasady „orientacja na klienta”

Stosując zasadę „orientacja na klienta”, nie tylko poszukuje się odpowiedzi na pytanie: „Kto jest moim klientem?”, ale również:

- określa się metody badania potrzeb klienckich;
- ustala się rzeczywiste potrzeby klientów;
- ustala się sposoby monitorowania wymagań klienckich i dokonywania przeglądów owych wymagań;
- bada się potencjał organizacji pod kątem możliwości zaspokajania potrzeb;
- bada się efektywność realizowanych procesów;
- ustala się kluczowe cechy wyrobów, które decydują o satysfakcji klienta.

Pomiędzy klientem a organizacją oferującą swoje wyroby jest konieczność wypracowania jakiegoś kompromisu. Zdarza się bowiem, że:

- albo wymagania prawne, które są nadrzędne wobec wymagań klienckich, nie pozwalają na realizację usług zgodnie z potrzebami klientów (tak jest w realizacji usług administracyjnych świadczonych przez administrację publiczną);

- albo wymagania klienckie znacznie przewyższają możliwości wytwórcze, technologiczne lub inne (w takiej sytuacji po podpisaniu umowy dąży się do poprawy tego stanu rzeczy).

W zarządzaniu jakością zaleca się wykorzystywanie różnych metod badania potrzeb klienckich. Najczęściej wymienia się (Dale, 1999): warsztaty klienckie, gromadzenie danych w terenie, badania rynkowe, panele i wywiady z klientami, badania przy zastosowaniu technologii (za pomocą stron WWW, mailingu itp.), testowanie nowych wyrobów, próbne dostarczanie nowych wyrobów, szkolenia ukierunkowane na identyfikację potrzeb klienckich.

---

Jedną z form kształtowania potrzeb klienckich jest strategia nazywana gateway. Polega ona na tym, że firmy produkujące luksusowe produkty same podrzucają na rynek tanie podróbki. Okazuje się, że nabywające je osoby bardzo często chcą mieć oryginał, a w przyszłości stają się nabywcami luksusowych towarów (np. firma Ray-Ban sama wytwarza podróbki swoich okularów).

---

Stosując zasadę „orientacja na klienta”, bada się jej skuteczność. Można w tym celu wykorzystywać metody badania satysfakcji klientów albo modele doskonałości. Na przykład niektóre organizacje publiczne oceniają poziom realizacji tej zasady za pomocą kryteriów EFQM (*European Foundation for Quality Management* — Europejska Fundacja ds. Zarządzania Jakością)<sup>1</sup> (Jacobs, Suckling, 1997).

Podczas realizowania omawianej zasady w praktyce nie wolno zapominać o wartościach etycznych, kształtowaniu zaufania, a przede wszystkim o zachowaniu sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej. Na przykład różnicowanie klientów pod kątem sposobów obsługi stwarza poczucie niesprawiedliwości i sprawia, że z wyrobów rezygnują nie tylko lekceważeni klienci, ale również ci wyróżniani, traktowani lepiej. Jeżeli skuteczność tej zasady zależy od procesów zarządzania wiedzą, to w praktyce należy poszukiwać czynników, które wzmacniają procesy dzielenia się wiedzą. Z badań wynika np., że takim czynnikiem jest zaufanie (Hoe, 2004), które musi być celowo wzmacniane (z wykorzystaniem takich jego wymiarów jak np. niezawodność realizowanych procesów). Niektóre organizacje prowadzą specjalne szkolenia czy akcje reklamowe oraz wzmacniają poczucie dumy z faktu bycia członkiem określonej społeczności. Wydaje się jednak, że skuteczność takich działań zależy od ładu organizacyjnego — od tego, czy przywódcy są wystarczająco zdolni do zapewnienia jakości realizowanych wyrobów. Pośrednim dowodem na takie stwierdzenie jest to, że zdecydowana większość organizacji łączy orientację na klienta z wdrożeniem narzędzi jakościowych (czyli mierzenia i analizowania procesów).

Jak już zaznaczono, firmy stosują różne strategie jakościowe. Jedną z ciekawszych jest strategia, po jaką muszą sięgać małe i średnie firmy niemieckie, które wytwarzają dobre, wysoko jakościowe produkty, ale niestety po cenie znacznie wyższej niż u konkurencji.

---

<sup>1</sup> Charakterystyka tego modelu będzie omówiona w dalszej części pracy.

---

Firma KSB produkuje pompy i silniki do pomp. Podobne produkty oferują tysiące firm chińskich. Ceny chińskich pomp są oczywiście znacznie niższe. Dlatego KSB postanowiła oprzeć swoją strategię na dwóch filarach — jakości i czasie dostaw. Wysoka jakość produktów daje odbiorcom pewność, że nabyte produkty nie zepsują się po kilku dniach od zamontowania. Szybkość dostaw udaje się osiągnąć dzięki rozwiniętej własnej sieci dystrybucji (*Betting China*, „The Economist” z 30.07.2011).

---

## ZASADA 2.: PRZYWÓDZTWO

Zadania przywódców w zarządzaniu jakością są jednoznacznie określone. „Przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni angażować się w osiągnięcie celów organizacji” (EN ISO 9000:2005, pkt 0.2, s. 7).

Z powyższej definicji wynikają następujące wnioski:

- przywódcy nie ustalają sami celów jakości, lecz zabiegają o ich jedność (w praktyce chodzi o to, aby nie doprowadzać do konfliktu celów);
- przywódcy wyznaczają misję i wizję organizacji;
- przywódcy stwarzają wszelkie warunki do tego, aby pracownicy byli zaangażowani w doskonalenie jakości (stąd potrzeba zapewnienia zasobów<sup>2</sup> przez przywódców — co wynika z normy EN ISO 9001:2008).

### Dotychczasowe badania

Z badań nad rolą i znaczeniem przywództwa w zarządzaniu jakością wynika, że:

- przywództwo jest zaliczane do kluczowych czynników osiągnięcia sukcesu w doskonaleniu jakości (np. Roberts, 2004);
- silne przywództwo wpływa bezpośrednio na zaangażowanie, zarządzanie ludźmi i zarządzanie procesami, a pośrednio na satysfakcję pracowników oraz na orientację na klienta (Calvo-Mora, Leal, Roldán, 2005);
- należy dążyć do tego, aby menedżerowie jakości stali się przywódcami (Lakshman, 2006);
- TQM stwarza warunki do rozwoju przywództwa (Paulavičienė, 2007);
- przywództwo transformacyjne ma olbrzymi wpływ na TQM, jeżeli koncepcja ta wyraża się wysokim poziomem zaufania, innowacyjnością, kreatywnością i pracą grupową (Rui, Emerson, Luis, 2010);

---

<sup>2</sup> W zarządzaniu jakością zwykle wymienia się zasoby finansowe ludzkie, technologiczne i organizacyjne.

- inicjatywa o wdrożeniu TQM powinna pochodzić od najwyższego kierownictwa (tylko wówczas wszelkie programy doskonalenia jakości mają szansę powodzenia) (Soltani, Ying-Ying, Singh, Wei-Yuan, 2010);
- cechami przywództwa mającego znaczący wpływ na powodzenie we wdrażaniu TQM są: odgrywanie modelowej roli w planowaniu, umiejętności stosowania coachingu, prowadzenie przeglądów osiągniętych wyników, umiejętności komunikacyjne oraz uznawanie podejmowanych wysiłków przez pozostałych pracowników (Al-Tarawneh, 2010);
- efektywne przywództwo w TQM wyraża się umiejętnością formułowania jasnej wizji i misji, poprawnością formułowania celów działalności, ale również umiejętnościami kształtowania kultury organizacyjnej (Oakland, 2011);
- duże znaczenie dla procesów formowania się zespołów i jakości usług ma przywództwo transformacyjne (Lee, Cheng, Yeung, Lai, 2011);
- zachowania przywódcze muszą uwzględniać zarówno wymagania systemów zarządzania jakością, jak i potrzeby klientów oraz pracowników (Backstrom, Ingelsson, Wiklund, 2011).

### **Praktyczne wykorzystanie zasady „przywództwo”**

W praktyce sukces w doskonaleniu jakości zależy od kilku czynników kluczowych, do których zaliczyć można:

- inicjatywę wdrożenia programów jakości (prawie zawsze pochodzi ona od najwyższego kierownictwa);
- umiejętności podtrzymywania zaangażowania (co przekłada się na rygorystyczne przestrzeganie norm w zakresie informowania pracowników o osiągniętych wynikach);
- warunki, jakie stwarza się przełożonym średnich szczebli zarządzania w zakresie samodzielnego wdrażania programów doskonalenia jakości.

Praktycy zgadzają się z kilkoma ogólnymi tezami:

1. Osoby pełniące funkcje kierownicze (niekoniecznie przywódcy) muszą stosować zasady zarządzania przez cele (np. Dale, 1999). Taka konieczność wynika z tego, że zasady zarządzania są wykorzystywane nie tylko w systemach zarządzania jakością, ale nawet w takich narzędziach, jak np. Quality Function Deployment.
2. Należy jednoznacznie określić obowiązki kierownictwa w zakresie zarządzania jakością (można w tym celu posłużyć się pkt 5. normy EN ISO 9001:2008, normą PN-ISO 10014:2008, wykorzystać kryteria EFQM oraz zasady opracowane przez prekursorów TQM — w tabeli 2.1 zamieszczono przykłady).

Tabela 2.1. Wybrane zadania dla kierownictwa

Kryterium przywództwo — EFQM; wybrany przykład dotyczący przewodzenia zgodnego z wizją	Kryteria zgodne z ISO 9001:2008	Kryteria zgodne z ISO 10014	Zadania przywódców zgodne z ideami prekursorów jakości (wybrane przykłady)
<p>Podział celów ogólnych (np. zapisanych w polityce jakości) na cele szczegółowe dla każdego z funkcji i szczebli</p> <p>Komunikacja założeń strategicznych (z uwzględnieniem zmian w strategii oraz stopnia realizacji celów jakości)</p> <p>Umiejętność zachowania równowagi pomiędzy potrzebami poszczególnych interesariuszy</p> <p>Podejmowanie decyzji opartych na faktach (np.: danych z analizy procesów, wynikach pomiarów procesów, wynikach z badania satysfakcji)</p> <p>Umiejętności elastycznego postępowania (w tym umiejętności dokonywania rewizji przyjętych celów i założeń strategicznych)</p> <p>Wykorzystywanie empowermentu</p> <p>Zachowania etyczne uwzględniające społeczną odpowiedzialność biznesu</p> <p>Dbłość o reputację organizacji</p> <p>Wspieranie nowych idei, pomysłów (ich weryfikacja, przegląd i ewentualna modyfikacja)</p>	<p>Podział celów dla odpowiednich szczebli i funkcji</p> <p>Zapewnienie zasobów</p> <p>Dokonywanie przeglądów zarządzania</p> <p>Pomiar i analiza wskaźników dla procesów</p> <p>Szkolenie pracowników</p> <p>Określanie kompetencji</p> <p>Określanie odpowiedzialności i uprawnień</p> <p>Budowanie świadomości jakości</p>	<p>Stosowanie planów, programów i strategii (zorientowanych na zaplanowane korzyści finansowe, potrzeby dostawców, pracowników i społeczeństwa)</p> <p>Ustalanie celów dla zespołów pracowniczych lub indywidualnych pracowników</p> <p>Kształtowanie środowiska sprzyjającego zaangażowaniu pracowników i osiągnięciu celów</p> <p>Zachęcanie do wykorzystywania informacji zwrotnych</p> <p>Promowanie i wspieranie grup roboczych</p> <p>Ustalanie jedności celu i kierunku działania</p> <p>Ustalanie wspólnych wartości (etyczne wzory postępowania)</p> <p>Budowa zaufania, wykazywanie zaangażowania i eliminacja strachu</p> <p>Inspirowanie i motywowanie</p>	<p>Eliminowanie barier organizacyjnych</p> <p>Unikanie sloganów i rankingów pracowniczych</p> <p>Szkolenie pracowników</p> <p>Celowe doskonalenie systemu zarządzania jakością</p> <p>Usuwanie strachu</p> <p>Zastępowanie kontroli systemem zapewniania jakości opartym na metodach statystycznych</p> <p>Kształtowanie potrzeb i możliwości doskonalenia jakości</p> <p>Informowanie pracowników o wszelkich sukcesach</p> <p>Ustanowienie celów doskonalenia</p> <p>Kształtowanie systemu prewencji</p> <p>Wdrożenie zespołów ds. doskonalenia jakości</p> <p>Zdefiniowanie odpowiedzialności za jakość</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Fundamental...* (2010: 4), normy EN ISO 9001:2008 oraz normy PN-ISO 100014:2008

3. Zmiany podejmowane przez najwyższe kierownictwo nie mogą być rewolucyjne, lecz ewolucyjne (charakter tych zmian odróżnia TQM od reengineeringu — który w założeniu jest radykalny i fundamentalny). Ewolucyjny charakter zmian jest konieczny po to, aby nie niszczyć przywództwa już istniejącego. Jeżeli kierownicy średnich szczebli zarządzania czują zagrożenie dla własnych pozycji, to zwykle sabotują TQM.
4. Przywódcy, doskonaląc jakość, muszą wykorzystywać wszystkie zasady zarządzania jakością (podejście procesowe, systemowe, angażowanie ludzi, podejmowanie decyzji na podstawie faktów itp.).
5. Podstawy zasady „przywództwo” są zawarte w teoriach prekursorów TQM. Przywódcy powinni: eliminować bariery organizacyjne, unikać sloganów<sup>3</sup>, szkolić pracowników, pracować nad udoskonaleniem systemu zarządzania jakością, usuwać strach, zastępować kontrolę systemem zapewniania jakości opartym na metodach statystycznych (Deming), kształtować potrzeby i możliwości doskonalenia jakości, informować pracowników o wszelkich sukcesach, ustanowić cele doskonalenia (Juran), kształtować system prewencji, wdrażać zespoły ds. doskonalenia jakości, definiować odpowiedzialność za jakość (Crosby).

## ZASADA 3.: ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Zgodnie z normą EN ISO 9000:2005: „Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji” (EN ISO 9000:2005, pkt 0.2, s. 7).

Tak sformułowana definicja może budzić kilka wątpliwości:

1. Określenie „na wszystkich szczeblach” oznacza raczej, że chodzi o pracowników wykonujących różne zadania (np. będących właścicielami procesów, pełniących funkcje kierownicze), a niekoniecznie o tzw. szczeble w hierarchicznych strukturach organizacyjnych.
2. Określenie „całkowite zaangażowanie” jest bliskie filozofii kaizen.

---

Kaizen to japoński termin stosowany w celu określenia działań związanych z doskonaleniem bieżących procesów. Określenie to powstało przez połączenie dwóch japońskich słów: *kai*, które oznacza zmiany, oraz *zen* tłumaczonego jako „dobry” lub „dla poprawy”.

Kaizen to filozofia postępowania<sup>4</sup> znajdująca zastosowanie we wszystkich dziedzinach życia (*Kaizen...*, 2007).

---

<sup>3</sup> Typowymi sloganami są: „Klient naszym królem”, „Chcemy być najlepsi”.

<sup>4</sup> Kaizen uznaje się, podobnie jak TQM, za rodzaj filozofii zarządzania.

Całkowite zaangażowanie nie oznacza w tym przypadku ślepego podporządkowania czy przedkładania życia osobistego nad cele całej organizacji. Określenie to odnosi się raczej do stopniowych, ale ciągłych zmian i procesów związanych z doskonaleniem jakości.

3. Jeżeli zaangażowanie ma pozwalać „na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji” (EN ISO 9000:2005, pkt 0.2), to musi być zaangażowaniem ukierunkowanym. Oznacza to, że podejmowane wysiłki należy zintegrować i zorientować na osiągnięcie wspólnie zaplanowanych celów.

## Dotychczasowe badania

Z dotychczasowych badań wynika, że:

- w praktyce podstawą podejmowanego wysiłku jest zrozumienie celów i istoty TQM (Dale, 1999);
- brak zaangażowania jest przyczyną upadku programów doskonalenia jakości (Soltani, Lai, Gharnah, 2005);
- w procesie utrzymywania programów jakościowych liczy się głównie zaangażowanie przełożonych średnich szczebli zarządzania (Welikala, Sohal, 2008);
- konieczna jest odpowiednia praktyka zarządzania ludźmi, warunkująca wysoki poziom zaangażowania (Bou, Beltrán, 2005);
- zaangażowaniu nie sprzyjają częste zmiany dokonywane w składzie osobowym (Soltani, 2005);
- zaangażowanie w zarządzaniu jakością wymaga: szkolenia pracowników (Jun, Cai, Shin, 2006), jakościowej komunikacji, wsparcia udzielanego przez przełożonych, delegowania uprawnień i władzy, wsparcia zawodowego oraz wynagradzania podejmowanego wysiłku (Mills, 2009);
- zaangażowanie jest zależne od wielu innych wartości organizacyjnych, np. od sprawiedliwości (Sharma, Borna, Stearns, 2009) oraz od zaufania (Tan, Lim, 2009);
- zaangażowaniu sprzyjać może praca grupowa, realizacja zasady „orientacja na klienta” oraz poprawna komunikacja (Ooi, Arumugam, Safa, Bakar, 2007);
- wpływ na zaangażowanie pracowników wywiera wiele czynników niezwiązanych bezpośrednio z zarządzaniem jakością, takich jak: etyka zawodowa (w jakim stopniu pracownicy przejawiają zachowania etyczne), postrzegalne delegowanie władzy (czy delegowanie władzy jest tylko zabiegiem formalnym), normy istniejące w organizacji (w jakim stopniu sprzyjają one zaangażowaniu), postrzegalny poziom ryzyka (Tang, Chen, Wu, 2010).

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands reaching towards the center, each holding a puzzle piece. The pieces are arranged in a 2x2 square. Three pieces are olive green, and one piece at the bottom right is red. The hands are light-skinned, with one hand having red nail polish.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



# TRZY DOGMATY ZARZĄDZANIA

Każda firma, instytucja i organizacja ma własną kulturę pracy, która stanowi wypadkową rynkowych doświadczeń, specyfiki branży, a nawet charakteru założycieli, właścicieli oraz kadry menedżerskiej. Jeśli chodzi o zarządzanie personelem, sposób prowadzenia działań marketingowych czy organizację działu sprzedaży, nie ma dogmatów, których wszystkie podmioty gospodarcze powinny się trzymać. Istnieją jednak takie obszary związane z zarządzaniem, w których nie może być odstępstw od przyjętych modeli referencyjnych. To jakość, bezpieczeństwo i ryzyko.

Niniejsza książka kompleksowo – od strony teoretycznej oraz praktycznej – porusza zagadnienia związane z zarządzaniem jakością, bezpieczeństwem i ryzykiem. Autorzy przyjęli założenie, że omawiane tu systemy zarządzania są najbardziej dojrzałymi rozwiązaniami, a ich zastosowanie może przynieść korzystne rezultaty (z uwagi na holistyczny charakter proponowanych działań). Podstawowym celem opracowania jest ukazanie zasad, modeli, procesów i narzędzi systemowego zarządzania jakością, bezpieczeństwem i ryzykiem we współczesnych organizacjach.

**MAREK BUGDOL** – profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, kierownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, członek Komitetu Polskiej Nagrody Jakości. Autor jedenastu książek i ponad stu osiemdziesięciu artykułów oraz opublikowanych referatów. Doświadczenie zawodowe w zakresie wdrażania systemów jakości i koncepcji TQM zdobywał w przemyśle, a także w administracji publicznej. Jest również menedżerem jakości.

**PIOTR JEDYNAK** – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Wicedyrektor Instytutu Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, kierownik Zakładu Znormalizowanych Systemów Zarządzania w tymże instytucie. Audytor certyfikujący znormalizowane systemy zarządzania. Autor licznych publikacji w zakresie funkcjonowania systemów zarządzania oraz zarządzania ryzykiem, a także wielu projektów i ekspertyz dotyczących praktyki zarządzania organizacjami.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6195



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- [http://onepress.pl/książki\\_najchętniej\\_czytane](http://onepress.pl/książki_najchętniej_czytane)
- <http://onepress.pl/beatsellery>
- <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 44,90 zł

ISBN 978-83-246-3398-2



9 788324 633982