

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA NR 1**

ANNA BIELAWA

JÓZEF FRAŚ

MARIAN GOŁĘBIEWSKI

**NORMY SERII ISO 9000
A KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ**

Wdrażanie systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami norm ISO serii 9000 to dopiero początek budowy w organizacji efektywnego systemu zarządzania, ale o tyle istotny, że w jego wyniku następuje porządkowanie działalności organizacji w jej podstawowych obszarach. Wprowadzenie jednolitych i jednoznacznych procedur postępowania, wyraźne określenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych służb i osób stwarzają dobry grunt do przechodzenia na wyższy poziom zarządzania, jakim jest TQM. Można powiedzieć, że jest to zintegrowany system zarządzania organizacją, w pełni zorientowany na zaspokojenie szeroko rozumianych potrzeb i oczekiwań obecnych i przyszłych odbiorców wyrobów i usług, ale jednocześnie tworzący w organizacji właściwe środowisko, motywujące całą załogę do ciągłego doskonalenia swoich działań. TQM jest swoistą filozofią zarządzania, ale zarazem celem, do którego należy zmierzać przez wykorzystywanie coraz skuteczniejszych narzędzi doskonalenia organizacji.

W jednej z definicji podkreślono na przykład rolę kierownictwa, a TQM określono jako filozofię zarządzania, wykorzystującą przywódczą rolę kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współpracuje z zespołem ze swojego środowiska pracy, stosując narzędzia ciągłej poprawy spełniania lub

przekraczania oczekiwań klienta celem osiągnięcia przez firmę takich korzyści, jak:

- zwiększenie wiarygodności firmy na rynku,
- zwiększenie sprzedaży,
- zmniejszenie kosztów, które nie tworzą wartości dodanej,
- wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania firmą¹.

Według Z. Kłosa, TQM to sposób zarządzania przedsiębiorstwem charakteryzujący się podejściem systemowym, zorientowanym na cele strategiczne, zdolnością do ciągłej poprawy oraz aktywnym, zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierownictwa². Wprawdzie nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji TQM, ale we wszystkich stosowanych przewijają się idea samodoskonalenia się organizacji i główne elementy TQM, czyli:

- a) orientacja na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego);
- b) proces ciągłych zmian i usprawnień;
- c) świadomość wagi jakości, zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach wraz z zapewnieniem przywództwa i pracy grupowej;
- d) doskonalenie przez ciągłą edukację za pomocą programu treningów i szkoleń;
- e) zapewnienie ciągłej zdolności do dostosowań kluczowych procesów oraz ścisłej obserwacji i pomiaru;
- f) dążenie do kształtowania pożądaných stosunków z dostawcami³.

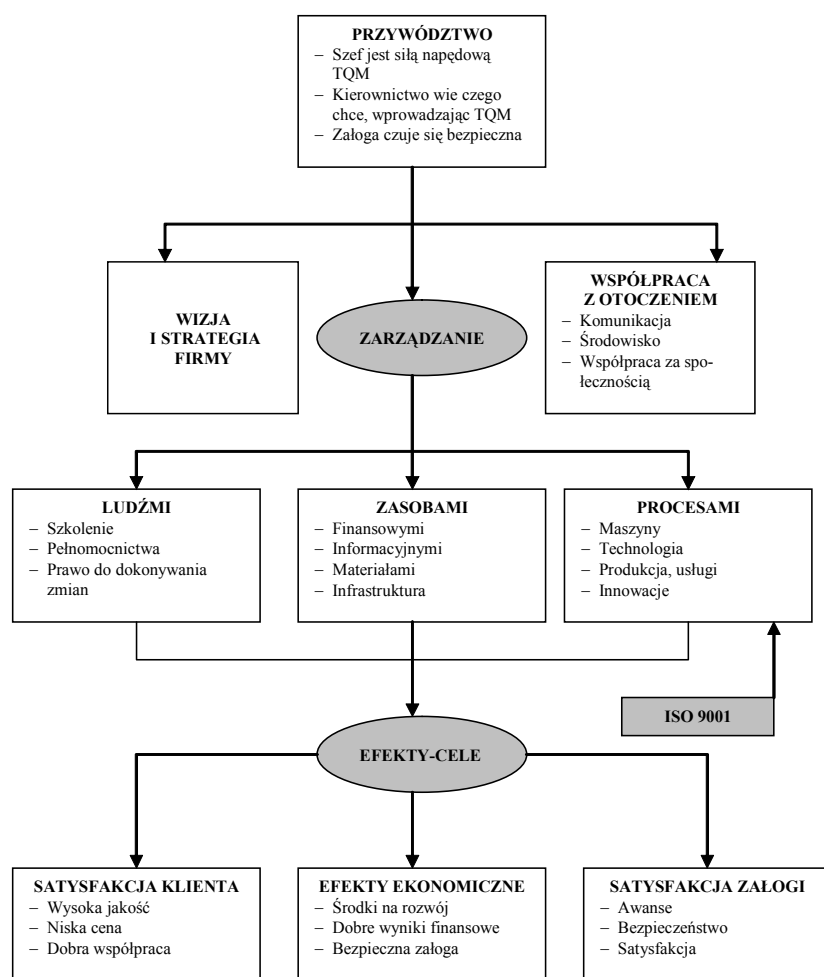
Efektywne wprowadzanie zasad TQM wymaga przygotowania w organizacji odpowiednich podstaw. Takie właśnie podstawy zapewnia wdrożenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. System ten jest gwarantem, że podstawowe obszary działania organizacji są uporządkowane i udokumentowane. Miejsce systemu ISO w strategii organizacji pokazano na rysunku 1. Jak widać, system zarządzania według ISO koncentruje się przede wszystkim na zarządzaniu procesami opisującymi podstawowe działania organizacji. Należy również zaznaczyć, że hasła TQM wskazują na istotę zarządza-

¹ K. Oblój: *Strategia sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1993, s. 52.

² Z. Kłos: *Wprowadzenie strategii TQM do polskich przedsiębiorstw – analiza uwarunkowań*. „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 1.

³ R. Karaszewski: *Zarządzanie jakością, koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 143, za T. Hill: *Production and Operations Management*. Cambridge 1991, s. 379–182.

nia jakością, ale dopiero normy określają wymagania i warunki, jakie należy spełnić, aby zarządzać jakością (różnice między TQM a ISO 9001 przedstawiono w tabeli 1).



Rys. 1. Strategia organizacji – TQM

Źródło: *Standardy jakości w turystyce. Poradnik wdrażania*. Red. J. Kowalczyk. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Turystyki, Warszawa 2004, s. 54.

Tabela 1

Różnice między TQM a ISO 9001

Cecha	TQM	ISO 9001
Dokumentacja	TQM można wdrażać bez dokumentacji i procedur	Wymagane są procedury systemowe lub inna forma udokumentowania systemu
Podstawa systemu	Ogólna filozofia zarządzania dąży do zadowolenia wszystkich uczestników	Wymagania zawarte w ISO 9001
Obszar systemu	Cała organizacja	Finanse niekoniecznie muszą być opisane w ramach systemu zarządzania jakością
Ocena	Przez zadowolenie klientów	Między innymi przez zadowolenie klientów, ale w głównej mierze przez audyty wewnętrzne i zewnętrzne (jednostki certyfikujące)
Certyfikat	Nie ma certyfikatu potwierdzającego wdrożenie zasad TQM	Jest przyznawany przez jednostkę certyfikacyjną
Zaangażowanie poszczególnych pracowników	Podstawowe znaczenie dla wdrażania koncepcji TQM w organizacji	Podkreślone zaangażowanie kierownictwa oraz kompetencje i odpowiedzialność wszystkich kierowników

Źródło: S. Zapłata: *System zarządzania jakością fundamentem kompleksowego zarządzania jakością (TQM) – stan na grudzień 2003. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości*. T. 1. Red. J. Łuczak. Poznań 1998, s. 4.

Model TQM jest szczególnie potrzebny organizacjom, które mają system jakości, gdyż umożliwia im szersze spojrzenie na organizację oraz jej dalsze kompleksowe i efektywne doskonalenie. Według norm ISO 9000, system jakości nie obejmuje takich wielu istotnych obszarów zarządzania (które obejmuje TQM), jak na przykład planowanie strategiczne, finanse, marketing, zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami partnerskimi, benchmarking, a niektóre obszary są potraktowane wąsko, na przykład przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami wewnętrznymi. Normy ISO pomijają również sferę związaną z zarządzaniem wynikami organizacji, a zwłaszcza wynikami biznesowymi.

Jako jedną z różnic między ISO 9001 a TQM wymieniono brak certyfikatu potwierdzającego wdrożenie zasad TQM. Za pewną formę certyfikowania TQM można uznać kryteria przyjęte w polskiej czy europejskiej Nagrodzie Jakości, która jest przyznawana na podstawie oceny wszystkich filarów TQM, czyli przywództwa, strategii i polityki, zarządzania ludźmi, zasobami (informacyjnymi, finansowymi, technologicznymi, materiałowymi itp.), procesami, satysfakcji klientów i pracowników, współpracy z otoczeniem, efektów ekonomicznych organizacji. Kryteria oceny tych poszczególnych filarów są oparte na Europejskim Modelu Doskonałości EFQM, który ogólnie odpowiada zasadom TQM, a ponadto wprowadza takie nowe elementy, jak na przykład samoocena organizacji, która coraz powszechniej jest stosowana jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania. Samoocena służy do wszechstronnego przeglądu działania organizacji. Jej celem jest całościowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji i stopień dojrzałości systemu zarządzania. Pomaga w identyfikowaniu krytycznych obszarów, które wymagają doskonalenia, i określaniu priorytetów. Proces samooceny pozwala organizacji na precyzyjne określenie jej mocnych stron i słabych obszarów, wymagających poprawy. Powinien doprowadzić do opracowania planowych działań poprawy pracy organizacji i ich systematycznej kontroli. Samoocena pozwala zatem na określenie przyczyn krytycznego stanu i wprowadzenie niezbędnych zmian w zarządzaniu organizacją.

Jedną z zasad Kompleksowego Zarządzania Jakością jest założenie powszechnego stosowania cyklu PDCA. Doskonalenie zarządzania w jednostce organizacyjnej wymaga więc podniesienia efektywności na poziomie organizacji, procesów i wykonawcy. Koło Deminga jest również podstawą do doskonalenia wszelkich działań w ramach nowego podejścia do systemów zarządzania jakością w normie PN-EN ISO 9001:2001, uwzględniającej podejście procesowe.

Zarządzanie przez jakość wymaga nie tylko budowy odpowiedniej struktury danej jednostki organizacyjnej, uwzględniającej poszczególne elementy TQM, ale także odpowiednich metod badania i oceny jakości, ich praktycznych aplikacji i sprzężenia zwrotnego z rzeczywistym zarządzaniem przedsiębiorstwem. Mówiąc o wdrażaniu w organizacji zasad TQM i norm ISO, należy mieć świadomość wcale niełatwych wymagań stawianych pracownikom. Muszą oni odejść od dotychczasowych stereotypów w procesach podejmowania decyzji na rzecz innowacyjności, niepozabawionej elementami ryzyka, oraz radzić sobie w nietypowych sytuacjach. Ponadto muszą poszukiwać nowych rozwią-

zań dotychczasowych problemów i wprowadzać je w życie, często na własne ryzyko. Ważna jest zatem rola szkoleń i rozwoju pracowników.

Zastosowanie i wdrażanie zasad kompleksowego zarządzania jakością będzie niewątpliwie łatwiejsze po wcześniejszym uzyskaniu certyfikatu systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Jednoczesna realizacja idei TQM i procesu doskonalenia opartego na normach ISO 9000 pozwoli na skuteczniejsze i efektywniejsze funkcjonowanie organizacji, utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie, a także zapewni rozwój przedsiębiorstwa i osiąganie zysków.

COMPARING ISO 9000 AND TQM

Summary

Although Total Quality Management (TQM) came on the scene first as a method for companies to improve profits and repeat business, complying to the ISO 9000 standards is the first thing a company should consider to improve the way it does business. ISO 9000 standards are concerned with effectively documents the way the run the business, in order to improve the profit margin. TQM concerns customer satisfaction and worker effectiveness, in order to increase business and cut costs. A business should first follow ISO 9000 standards and then implement TQM practices to improve their profits and customer retention.

Translated by Anna Bielawa