

mgr inż. **Tomasz WONTORSKI**

Polskie Centrum Akredytacji

DROGA DO SUKCESU ZARZĄDZANIA – ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ, WYBRANE ELEMENTY

Streszczenie

Artykuł opisuje jak wielkie znaczenie dla sukcesu organizacji ma zarządzanie jakością.

Summary

The article describes how important for successful organization is quality management

Sukces, potrzeba odniesienia sukcesu są nieodłącznym pragnieniem ludzkim, związanym z działalnością człowieka. Taka potrzeba jest też zapewne normalna dla tych, którzy zarządzają organizacjami. Co można odpowiedzieć tym wszystkim, którzy są odpowiedzialni za sukces zarządzanych przez nich organizacji, czy też ich znaczących fragmentów? Jednym z takich narzędzi, czy też dróg do sukcesu jest zarządzanie jakością. Oczywiście na różnych poziomach zarządzania paleta przypisanych odpowiedzialności i uprawnień jest różna. Stąd też w tej publikacji zostaną pokazane wybrane elementy i to takie, które dotyczą poziomów zarządzania na których decyduje się o żywotnych sprawach dla organizacji. Na potrzeby tej publikacji przyjęto formę dialogu – pytania, odpowiedzi, zasady.

Wejściem do tego dialogu są *Zasady zarządzania jakością* (osiem zasad) pomieszczonych w normie ISO 9000, p. 0.2. Zasady te są podstawą zarządzania jakością:

- przez określenie potrzeb i oczekiwań klientów i spełnianie nie tylko obecnych potrzeb klienta, ale również identyfikowanych przyszłych potrzeb rynkowych (Zasada 1 – Orientacja na klienta);
- przez ustalenie celu i kierunku działania organizacji – zadanie dla przywódców organizacji, aby tworzyli i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji (Zasada 2 – Przywództwo);
- przez wykorzystanie pełnego potencjału twórczego i energii całej załogi (każdy pracownik ma swoich klientów wewnętrznych – osoby, którym przekazuje swój

produkt; powinien z nimi uzgadniać ich wymagania, bo to jest pierwszym warunkiem zaspokojenia ich oczekiwań (Zasada 3 – Zaangażowanie ludzi);

- przez powiązanie polityki, celów, procesów, pomiarów, wyników i doskonalenia; wyraźne określenie celu działania, zaplanowanie, wdrożenie oraz doskonalenie pomiarów, przeglądów i doskonalenie funkcjonowania procesu (Zasad 4 – Podejście procesowe)
- przez identyfikowanie, planowanie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi i wzajemnie oddziałyującymi procesami; system zarządzania jakością nie jest zbiorem elementów, procedur, zadań; jest zbiorem wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałyujących procesów, które ułatwiają organizacji osiągnięcie celów (Zasada 5 – Podejście systemowe do zarządzania);
- przez ciągłe doskonalenie, wynikające z wyników pomiarów i analizy procesów; aktywne poszukiwanie poprawy w funkcjonowaniu na wszystkich szczeblach organizacji (Zasada 6 – Ciągłe doskonalenie);
- przez obiektywną ocenę danych z pomiaru procesów i podejmowanie decyzji w organizacji na podstawie danych i informacji (Zasada 7 – Podejmowanie decyzji na podstawie faktów);
- przez stworzenie partnerskich relacji z dostawcami, skoncentrowanych na wspólnych celach, a nie traktowanie dostawcy jako przeciwnika (Zasada 8 – Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami).

Jak te zasady przekładają się na podstawowe zadania decydujących o organizacji – *najwyższe kierownictwo – osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują (ISO 9000)* – to są elementy wspomnianego na wstępie dialogu, podstawowe zadania dla tego kierownictwa.

USTALIĆ CELE STRATEGICZNE ORGANIZACJI (MISJA, WIZJA)

To znaczy określić, gdzie instytucja powinna się znaleźć za kilka lat, odpowiadając na takie pytania jak, np.:

1. Jaką pozycję rynkową powinna uzyskać?
2. Na jakim terenie ma działać i kto ma być jej klientem względnie zleceniodawcą?
3. Jaka ma być oferta (wyroby, świadczone usługi)?
4. Co należy uczynić, ażeby opłacało się to organizacji i jej pracownikom:
 - pracować jeszcze lepiej i sprawniej,

- podnosić dochody instytucji,
- oszczędzać.

USTALIĆ CELE I PROGRAMY DORAŻNE ORGANIZACJI

To znaczy:

1. Określić konkretne zadania dla komórek organizacyjnych, np.: na następnych 12 miesięcy z rozbiciem na etapy wykonawczo – sprawozdawcze.
2. Wyznaczyć osoby odpowiedzialne za poszczególne przedsięwzięcia lub zadania.
3. Określić środki personalne i finansowe będące do dyspozycji poszczególnych projektów i zadań.

OKREŚLIĆ POLITYKĘ JAKOŚCI I ZASADY DOBREGO ZARZĄDZANIA OBOWIĄZUJĄCE W ORGANIZACJI

Formułując pewne zasady lub odpowiadając na pewne pytania, jak np.:

1. Jaki „wzorzec” systemu zarządzania przyjąć dla organizacji?
2. Byt i powodzenie naszej organizacji zależą bezpośrednio od *klientów zadowolonych* z naszych wyrobów, usług i odnoszących z nich maksymalne korzyści.
3. Jakość naszych usług zależy w pierwszym rzędzie od *umiejętności przywódczych i organizacyjnych kierownictwa*.
4. Motywacja pracowników do realizacji celów określonych przez kierownictwo zależy od:
 - zrozumienia tych celów, a tym samym od komunikacji z kierownictwem,
 - możliwości autonomicznej realizacji zadań przez poszczególnych pracowników, względnie przez grupy pracowników, czyli od zaufania jakie ma kierownictwo do pracowników.
5. Oferta organizacji.
6. Jaka ma być struktura kosztów i dochodów?
7. Jakie cele mają być osiągnięte dzięki systemowi zarządzania jakością?
8. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za system zarządzania jakością w organizacji (przedstawiciel kierownictwa, kierownik ds. jakości).
9. Delegowanie uprawnień na poszczególne poziomy zarządzania.
10. Ustalenie hierarchii dokumentacji systemu zarządzania (zatwierdzenie stosownych propozycji).
11. Przeprowadzanie przeglądów kierownictwa.

USPRAWNIĆ KOMUNIKACJĘ I INFORMACJĘ

Zadbać o to, aby:

1. Każdy pracownik na bieżąco znał i rozumiał cele strategiczne organizacji i swoją rolę w realizacji tych celów.
2. Kierownictwo organizacji wiedziało na bieżąco jakie są:
 - doświadczenia i przemyślenia pracowników na temat celów strategicznych i konkretnych zadań,
 - potrzeby, życzenia i opinie dotychczasowych i potencjalnych klientów (zleceniodawców),
 - poczynania, osiągnięcia i słabostki innych instytucji produkujących wyroby podobne do naszych lub świadczących usługi podobne do naszych.

USPRAWNIĆ ZARZĄDZANIE I ORGANIZACJĘ

Celem usprawnień ma być:

- samodzielne działanie kadry i pracowników w ramach zespołów realizujących autonomiczne zadania lub przedsięwzięcia realizujące cele kierownictwa i dysponujących własnymi środkami.

Usprawnić zarządzanie w taki sposób, aby:

- maksymalnie przyspieszyć i uprościć działania administracyjne,
- zlikwidować zbędne szczeble hierarchiczne,
- móc na bieżąco dostosowywać strukturę organizacji do potrzeb określanych przez zadania.

Przedstawione powyżej podpowiedzi do przemyśleń nie wyczerpują oczywiście wszystkich problemów jakie stawiane są przed najwyższym kierownictwem tym bardziej, że w zależności od organizacji spotkać możemy różne wzorce dla systemu zarządzania.

Literatura

1. PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania – Podstawy i terminologia,
2. PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania,
3. PN-EN ISO/IEC 17021:2007 Ocena zgodności – Wymagania dla jednostek prowadzących auditowanie i certyfikację systemów zarządzania,
4. PN-EN ISO/IEC 17025:2005 Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących,
5. PN-EN 45011:2000 Wymagania ogólne dotyczące jednostek prowadzących systemy certyfikacji wyrobów.