Anna Walaszczyk

Zasady zarządzania jakością fundamentem zarządzania organizacjami

Monografie Politechniki Łódzkiej

Łódź 2019

Anna Walaszczyk

Zasady zarządzania jakością fundamentem zarządzania organizacjami

Monografie Politechniki Łódzkiej
Łódź 2019

Recenzenci:
prof. dr hab. Marek Bugdol
prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Projekt okładki: inspiracja projektem Anny i Krzysztofa Kozieł

© Copyright by Politechnika Łódzka 2019

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwo.p.lodz.pl

ISBN 978-83-66287-05-1
DOI: 10.34658/9788366287051
https://doi.org/10.34658/9788366287051

Nakład 50 egz. Ark. druk. 13,0. Papier offset. 80 g 70 × 100
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11
Nr 2308

Spis treści

Wprowadzenie **5**

Introduction **6**

1. Orientacja na klienta – zasada 1 ..... **7**
1.1. Orientacja na klienta w literaturze i normalizacji 8
1.2. Metody badania zadowolenia klienta 16
1.3. Pomiar satysfakcji klientów w przedsiębiorstwach produkcyjnych – badanie własne 27

2. Przywództwo – zasada 2 ..... **31**
2.1. Przywództwo w literaturze i normalizacji 32
2.2. Wizja, misja, strategia i polityka 43
2.3. System zarządzania jakością a odpowiedzialność najwyższego kierownictwa – badanie własne 53

3. Zaangażowanie ludzi – zasada 3 ..... **58**
3.1. Zaangażowanie ludzi w literaturze i normalizacji 59
3.2. Działania zmierzające do podwyższania zaangażowania pracowników 66
3.3. Badanie zadowolenia pracowników – studium przypadku 74

4. Podejście procesowe – zasada 4 ..... **81**
4.1. Podejście procesowe w literaturze i normalizacji 82
4.2. Zarządzanie ryzykiem w podejściu procesowym do zarządzania 90
4.3. Podejście procesowe – wyniki badań realizowanych w organizacjach 99

5. Dosgkonalenie – zasada 5 ..... **106**
5.1. Doskonalenie w literaturze i normalizacji 107
5.2. Instrumentarium doskonalenia w zarządzaniu jakością 120
5.3. Doskonalenie procesu – studium przypadku 135

6. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów – zasada 6 ..... **142**
6.1. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów w literaturze i normalizacji 143
6.2. Koszty jakości 153
6.3. Projekt wskaźników monitorowania procesów – studium przypadku 161

7. Zarządzanie relacjami – zasada 7 ..... **168**
7.1. Zarządzanie relacjami w literaturze i normalizacji 169
7.2. Określanie stron zainteresowanych i ich wymagań 177
7.3. Audit strony trzeciej – studia przypadków 181
Spis rysunków **187**
Spis tabel **189**
Bibliografia **190**

Wprowadzenie

Każda organizacja powinna mieć określony fundament swojego postępowania, rozumiany jako podstawa odniesienia w prowadzonej działalności, będąca zbiorem niepodważalnych i stabilnych wartości. Fundamentem takim mogą być zasady zarządzania jakością, określone przez normalizację międzynarodową w odniesieniu do systemu zarządzania jakością. Zarządzanie i jakość jako dyscyplina nauki oraz obszar działalności organizacji, nabiera coraz większego znaczenia. Problematyka ta jest bardzo szeroka i ma swoje odzwierciedlenie właściwe w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstw, niezależnie od uwarunkowań związanych z ich wielkością, przedmiotem działalności czy lokalizacją. Zasady zarządzania jakością dotyczą kluczowych aspektów, które można zidentyfikować w każdej organizacji, niezależnie czy jest w niej zaimplementowany system zarządzania jakością czy też nie.

Niniejsza monografia obejmuje swoim zakresem siedem rozdziałów i każdy z nich odnosi się do jednej z zasad zarządzania jakością, wśród których wyróżnia się: Orientację na klienta, Przywództwo, Zaangażowanie ludzi, Podejście procesowe, Doskonalenie, Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów oraz Zarządzanie relacjami. Struktura monografii jest zbudowana na zasadzie standardu, obejmującego dla każdej z zasad zarządzania jakością, układ zawierający po pierwsze przegląd literaturowy i wymagań normalizacyjnych, po drugie rozszerzenie wybranego tematu wpisującego się w temat danej zasady i po trzecie przedstawienie aspektu praktycznego poprzez opis studium przypadku lub pokazanie wyników badania własnego. Każdy z rozdziałów rozpoczyna się przywołaniem z normy międzynarodowej PN-EN ISO 9000:2015-10P deklaracji, uzasadnienia, głównych korzyści oraz możliwych działań dotyczących danej zasady. W ten sposób ukształtowana struktura nie jest przypadkowa i ma na celu już na wstępie, odwołanie się do pojęcia standaryzacji jako jednego z kluczowych terminów w zarządzaniu organizacją z perspektywy znormalizowanej.

Z nadzieją na powstanie wartości dodanej w obszarze zgłębionych rozważań nad zasadami zarządzania jakością, stanowiącymi fundament zarządzania organizacjami…

Anna Walaszczyk

Introduction

Each organisation should have a specific foundation for its conduct, understood as a reference basis for its activities, which is a set of unquestionable and stable values. Such a foundation may be the quality management principles defined by international standardisation for the quality management system. Management and Quality, as a discipline of science and an area of activity of the organization, is becoming more and more important. This issue is very broad and is reflected in every aspect of the functioning of enterprises, regardless of the conditions related to their size, object of activity or location. The principles of quality management concern the key aspects that can be identified in any organization, regardless of whether the quality management system is implemented in it or not.

This monograph covers seven chapters and each of them refers to one of the principles of quality management among which it stands out: Customer orientation, Leadership, People Involvement, Process Approach, Improvement, Evidence-Based Decision-Making and Relationship Management. The structure of the monograph is built on the principle of a standard, including for each of the principles of quality management, a layout containing: first of all a review of literature and standardization requirements, secondly an extension of a selected topic in the topic of a given principle and thirdly a presentation of the practical aspect through a description of a case study or a presentation of the results of own research. Each chapter begins with a reference to the international standard ISO 9000:2015, declaration, justification, main benefits and possible actions concerning a given principle. The structure thus formed is not random and is intended to refer to the concept of standardisation as one of the key terms in the management of an organisation from a standardised perspective.

Hoping to create added value in the area of in-depth considerations on the principles of quality management, constituting the foundation for the management of organizations ...

Anna Walaszczyk

1. Orientacja na klienta – zasada 1

Deklaracja
Podstawowym celem zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klienta i podejmowanie starań, aby wykraczać ponad jego oczekiwania.

Uzasadnienie
Osiągany sukces jest trwały, gdy organizacja zdobywa i utrzymuje zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych. Każdy aspekt interakcji z klientem stanowi szansę stworzenia większej wartości dla klienta. Zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klienta i innych stron zainteresowanych przyczynia się do trwałego sukcesu organizacji.

Główne korzyści:
- wzrost wartości dla klienta,
- wzrost zadowolenia klienta,
- wzrost lojalności klienta,
- zwiększenie powtarzalności transakcji,
- poprawa reputacji organizacji,
- rozszerzenie bazy klientów,
- wzrost przychodów i udział w rynku.

Możliwe działania:
- rozpoznanie bezpośrednich i pośrednich klientów, jako tych którzy uzyskują wartość od organizacji,
- zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb i oczekiwań klientów,
- komunikowanie potrzeb i oczekiwań klientów w całej organizacji,
- planowanie, projektowanie, rozwój, produkcja, dostarczanie i wsparcie wyrobów i usług w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów,
- pomiar i monitorowanie zadowolenia klienta oraz podejmowanie odpowiednich działań,
- określenie i podjęcie działań dotyczących potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, które mogą wpływać na zadowolenie klienta,
- aktywne zarządzanie relacjami z klientami w celu osiągnięcia trwałego sukcesu.

1.1. Orientacja na klienta w literaturze i normalizacji

Na przykładzie dwóch wyrobów jakimi są wieczne pióra i zegarki, można zilustrować różnicę pomiędzy perspektywą klienta (zaspokajanie potrzeb) a perspektywą producenta (produkowanie wyrobów). Wiele światowych firm produkujących wieczne pióra, zapomniało w pewnym momencie o tym, że produkuje przyrząd służący do pisania. Wynalezienie długopisu zniszczyło większość z tych firm, ponieważ pojawił się przyrząd zaspakajający tę potrzebę taniej i wygodniej. Niektóre firmy jednak przetrwały i nadal sprzedają swoje pióra, ale musiały w inny sposób zorientować się na klienta. W założeniach strategicznych przestały sprzedawać wieczne pióra, a zaczęły sprzedawać upominek. Funkcja wyrobu nie zmieniła się, ale zmieniła się jego oprawa i cena. Szwajcarskie firmy, dominujące przez lata na rynku zegarków, popełniły błąd na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, uważając że klient dlatego kupuje zegarki, ponieważ są produkcji szwajcarskiej. Owszem, byli i tacy klienci, ale większość chciała kupić przyrząd do mierzenia czasu. Zegarek elektroniczny spełniał tę funkcję dokładniej i taniej niż mechaniczny. Masowa produkcja i podaż dużo tańszych zamienników, spowodowała bankructwo wielu szwajcarskich firm z branży. Banki szwajcarskie, w których byli zadłużeni najwięksi rodzimi producenci zegarków, zdecydowały się na interwencję. Skonsolidowano produkcję i stworzono konsorcjum. Przy pomocy konsultantów uruchomiono przemyślany i doskonale przygotowany marketingowo, technicznie i organizacyjnie projekt produkcji zegarka, który w latach osiemdziesiątych zrewolucjonizował rynek zegarków elektronicznych. Dzięki tej strategii Szwajcarzy odzyskali główny segment rynku popularnych zegarków elektronicznych[1]. Po co były podejmowane te wszystkie działania? Cel był i jest jeden – aby usatysfakcjonować klientów.

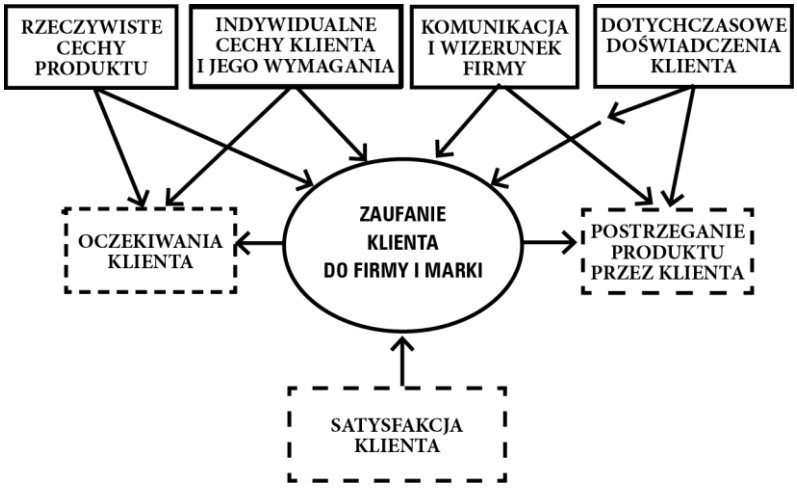
Termin „satysfakcja" pochodzi od łacińskiego słowa „satisfactio" i oznacza zaspokojenie, uczucie zadowolenia z realizacji czegoś. Pojęcie „satysfakcji" można również określić jako pozytywne lub negatywne odczucie klienta w odniesieniu do wartości, jaką otrzymał po skorzystaniu z produktu/usługi danego przedsiębiorstwa w określonej sytuacji[2]. M. Detko wyróżnia dwa typy satysfakcji klienta[3]:

- satysfakcję transakcyjną, która dotyczy jednorazowego zakupu i ma charakter chwilowy i przemijający,
- satysfakcję skumulowaną, która dotyczy całościowej oceny usługi lub produktu.

[1] Obłój K.: Strategia sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
[2] Haffer M.: Sudoł S., Szymczak J., Marketingowe testowanie produktów, PWE, Warszawa 2000.
[3] Detko M.: Satysfakcja klienta, jak powstaje i jak ją badać, „Zarządzanie jakością" nr 1, 2012.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, istotniejsza jest satysfakcja skumulowana, ponieważ w dużym stopniu decyduje o lojalności klienta oraz daje informacje o obszarach do doskonalenia.

Na proces kształtowania satysfakcji klientów wpływa wiele czynników (rys. 1.1) i są to m.in.[4]:
- wcześniejsze doświadczenia klienta związane z produktem,
- rzeczywiste cechy produktu,
- indywidualne wymagania klienta, które produkt powinien spełniać,
- posiadana przez klienta wiedza dotycząca produktu,
- komunikacja zewnętrzna, czyli działania marketingowe firmy,
- wizerunek i prestiż firmy.



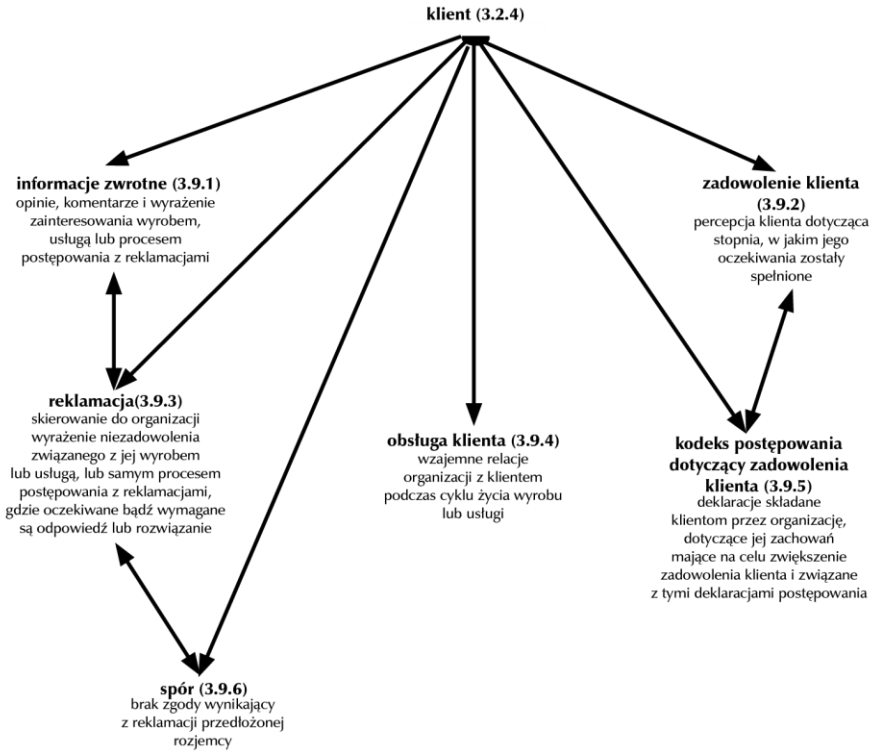
Rys. 1.1. Czynniki wpływające na zadowolenie klienta

Źródło: Szczepańska K., Doskonalenie zarządzania jakością – podstawy, ocena, perspektywy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013, s. 143.

W przedsiębiorstwach obserwuje się coraz większe zwrócenie się ku klientowi. Następuje przejście na wyższy poziom oznaczający zarządzanie jakością doświadczenia klienta (Quality of Customer Experience – OCE)[5]. Oznacza to przygotowanie się przedsiębiorstwa na zmianę procesów na życzenie klienta. Firmy dokonają reorientacji wokół dwukierunkowej relacji z klientami, co będzie prowadziło do powstania relacji zarządzanych przez klienta, a nie po prostu relacji z klientem czy zarządzania sprzedażą. Przyczyni się to do zwiększenia zgodności

[4] Szczepańska K.: Doskonalenie zarządzania jakością – podstawy, ocena, perspektywy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
[5] Seybold P.: Biznes. Marketing. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

produktów usług z potrzebami klienta[6]. Wpływ na docelowe zadowolenie klienta z wyrobu, ma już sam proces jego projektowania. Sfera projektowania i rozwoju produktu wspomagającego różnorodne procesy, szczególnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ma bardzo ważne znaczenie, chociażby z perspektywy procesu projektowania wspomagającego DfQ (Design for Quality)[7].



Rys. 1.2. Graf definicyjny terminu „klient"

Źródło: PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia.

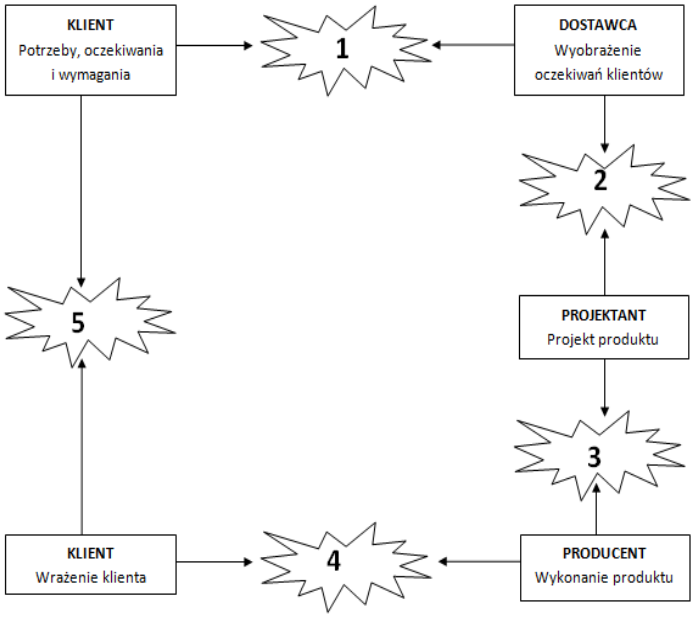
Norma terminologiczna PN-EN ISO 9000:2015 definiuje klienta jako „osobę lub organizację, która mogłaby otrzymywać lub otrzymuje wyrób lub usługę, które są przeznaczone dla niej lub organizacji, lub wymagane przez tę osobę lub organizację". Klient według przywołanej wyżej normy może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji. Interpretując pojęcie klienta wewnętrznego,

[6] Kromer B.: Satysfakcja klienta jako podstawa budowy jego kapitału, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 42, 2009.

[7] *więcej o koncepcjach projektowania wspomagającego*: Bielecki M.: Logistyczna sprawność produktu – projektowanie wspomagające logistykę, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2018.

mamy tu na myśli np. pracownika danej organizacji, o którego zaspokojenie wymagań także należy dbać, gdyż często zadowolenie lub jego brak u klienta wewnętrznego, przekłada się na zadowolenie lub jego brak u klienta zewnętrznego, co zwykle dotyczy organizacji usługowych. Niezadowolenie klienta z wyprodukowanego wyrobu lub wyświadczonej usługi może skończyć się powstaniem reklamacji, a fakt jej zaistnienia, z punktu widzenia zarządzania jakością, powinien być odbierany przez przedsiębiorstwo jako forma porażki w procesie dbałości o zadowolenie klienta. Na rysunku 1.2 został przedstawiony graf definicyjny terminu „klient" i pojęć z nim związanych.

Czasami wyrób, który otrzymuje klient, nie jest takim, jakiego oczekiwał, pomimo że w zasadzie spełnia wszystkie jego wcześniej zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania. Okazuje się, że na drodze od projektu wyrobu do przekazania go klientowi może powstać wiele rozbieżności między oczekiwaniami i wymaganiami stawianymi w danej fazie życia produktu a stopniem ich spełnienia[8] – ilustruje to rys. 1.3.



Rys. 1.3. Miejsca potencjalnych rozbieżności między oczekiwaniami klienta a stopniem ich spełnienia

Źródło: Hamrol A.: Zarządzanie i inżynieria jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

[8] Hamrol A.: Zarządzanie i inżynieria jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

Określone na rys. 1.3 rozbieżności są rezultatem tego, że:
- wyobrażenia dostawcy różnią się od oczekiwań klienta (błędy marketingu i działu B+R),
- projekt nie jest wiernym odbiciem rozpoznanych oczekiwań (błędy projektantów),
- jakość wykonania odbiega od jakości projektowej (błędy działów zaopatrzenia i wykonania),
- jakość odczuwana przez klienta nie jest adekwatna do stanu faktycznego (błędy promocji i dystrybucji),
- jakość odczuwana przez klienta różni się od jego oczekiwań (zmienność wymagań klienta)[9].

Klienci często postrzegają produkty i oceniają ich jakość nieadekwatnie do stanu faktycznego. Pomimo, że wyrób spełnia wszystkie wymagania opisane w jego specyfikacji, jego ocena w oczach klienta jest krytyczna. Odczucia te można w jakimś stopniu eliminować, a przynajmniej ograniczać, informując klienta o właściwościach i ograniczeniach produktu czy sposobie użytkowania wyrobu zapewniającym osiąganie maksymalnych korzyści. Ważne jest przekazanie klientowi warunków gwarancji oraz zgłaszania reklamacji. Jest to zadanie szeroko rozumianej promocji[10].

Orientacja na klienta oznacza świadomość konieczności i chęci spełniania jego wymagań, przy jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia w obszarze tych działań jak najlepszych efektów. Wymaganie jest potrzebą lub oczekiwaniem, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe[11]. Wymaganie przyjęte zwyczajowo oznacza, że istnieje zwyczaj lub powszechna praktyka organizacji i stron zainteresowanych uwzględnienia rozpatrywanej potrzeby lub oczekiwania. Wymaganie wyspecyfikowane (ustalone) zaś, to takie które jest ustalone na przykład w udokumentowanej informacji. Jak czytamy w uwadze do definicji „wymagania" w normie ISO 9000, „dla osiągnięcia wysokiego poziomu zadowolenia klienta może być konieczne spełnienie oczekiwań klienta, nawet jeśli nie jest ono określone, ani ogólnie dorozumiane, ani obowiązkowe". Klienci mogą stawiać przed organizacją:
- wymagania jakościowe – odnoszące się do jakości, rozumianej jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania,
- wymagania prawne – obowiązkowe wymagania wyspecyfikowane przez organ ustawodawczy,

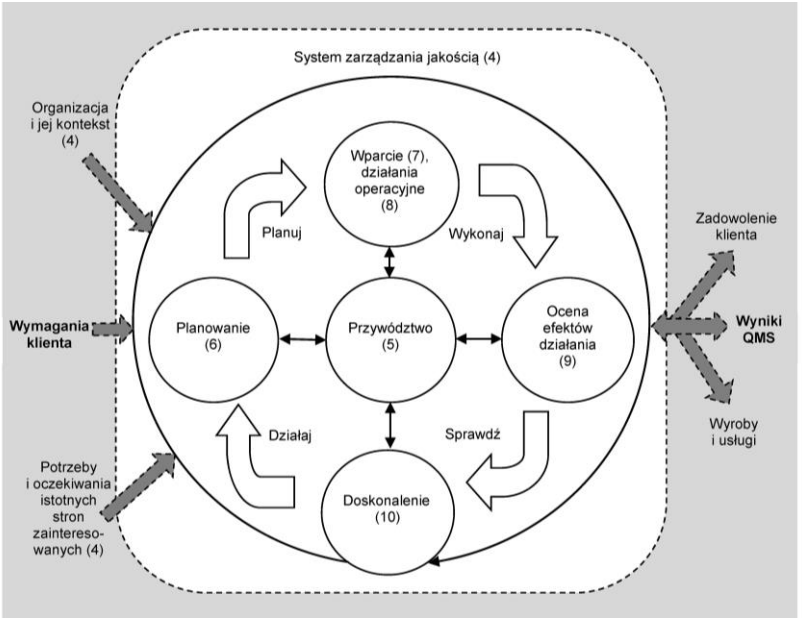
[9] Hamrol A.: Zarządzanie i inżynieria jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
[10] Hamrol A.: Zarządzanie i inżynieria jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
[11] PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.

– wymagania regulacyjne – obowiązkowe wymagania wyspecyfikowane przez organ, uprawniony przez organ ustawodawczy.

Zgłębiając dalej normę ISO serii 9000 w zakresie zasady Orientacji na klienta, której podstawą jest dążenie do jego satysfakcji, czytamy, że zadowolenie klienta to „percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego oczekiwania zostały spełnione". Do przywołanej definicji przedstawione są w normie trzy uwagi:

– zdarza się, że oczekiwania klienta nie są znane organizacji ani nawet klientowi, dopóki wyrób lub usługa nie zostaną dostarczone; w celu osiągnięcia wysokiego poziomu zadowolenia klienta może być niezbędne spełnienie oczekiwań klienta, nawet jeśli nie zostały określone, nie są zrozumiałe same przez się lub wymagane,
– reklamacje są powszechnym wskaźnikiem niskiego zadowolenia klienta, ale ich brak niekoniecznie oznacza wysoki poziom zadowolenia klienta,
– nawet wówczas, gdy wymagania klienta zostały z nim uzgodnione i są spełnione, niekoniecznie oznacza to, że zostanie zapewniony wysoki poziom jego zadowolenia.

„Zadowolenie klienta" to jedno z trzech głównych wyjść modelu Systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2015-10P (SZJ) obok wyników SZJ i wyrobów oraz usług (rys. 1.4).



Rys. 1.4. Model Systemu zarządzania jakością
Źródło: PN-EN ISO 9001:2015-10P System zarządzania jakością, Wymagania.

Model SZJ pokazuje, że wszystkie działania realizowane w organizacji, składające się na zidentyfikowane procesy związane z przywództwem, planowaniem, wsparciem,

działaniami operacyjnymi, oceną efektów działania i doskonaleniem, powinny dążyć do wyjścia procesowego jakim jest między innymi zadowolenie klienta.

W odniesieniu do pierwszej z analizowanych zasad zarządzania jakością w normie ISO 9001:2015 wymagania dotyczące bezpośrednio orientacji na klienta znajdują się w podrozdziale 5.1.2 Orientacja na klienta, stanowiącym podrozdział jednego z siedmiu głównych rozdziałów normy – Przywództwa. Norma wymaga w tym miejscu, aby najwyższe kierownictwo wykazywało przywództwo i zaangażowanie w obszarze orientacji na klienta poprzez zapewnienie, aby:

- wymagania klienta oraz mające zastosowanie wymagania prawne i regulacyjne były określone, zrozumiane oraz konsekwentnie spełniane,
- ryzyka i szanse, które wpływają na zgodność wyrobów i usług do zwiększania zadowolenia klienta były określone i uwzględnione,
- orientacja na zwiększanie zadowolenia klienta była utrzymywana.

Ważnym podrozdziałem normy, w którym znajdują się wymagania silnie związane z omawianą zasadą, jest także 9.1.2 Zadowolenia klienta. Stanowi on element przedostatniego rozdziału normy Ocena efektów działania, w którym czytamy, że organizacja powinna monitorować stopień percepcji klienta, w jakim jego potrzeby i oczekiwania zostały spełnione. Organizacja powinna określić metody uzyskiwania, monitorowania i przeglądu tych informacji. Wśród przykładów monitorowania percepcji klienta w normie wymieniono ankiety, informacje zwrotne od klienta o dostarczonych wyrobach i usługach, spotkania z klientami, analizy udziału w rynku, pochwały, roszczenia gwarancyjne i raporty handlowców.

Na System zarządzania jakością według ISO serii 9000, oprócz normy terminologicznej ISO 9000 i normy stanowiącej o wymaganiach ISO 9001, składa się także norma ISO 9004 „Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością". Celem tej normy jest doskonalenie Systemu zarządzania jakością wdrożonego w oparciu o ISO 9001. W ISO 9004:2010 przedstawiono pięć grup zainteresowanych organizacją oraz ich potrzeby i oczekiwania, co pokazano na rys. 1.5.

Strona zainteresowana	Potrzeby i oczekiwania
Klienci	Jakość, cena i warunki dostawy dostarczanych wyrobów
Właściciele/udziałowcy	Trwały zysk Przejrzystość
Ludzie w organizacji	Dobre środowisko pracy Pewność zatrudnienia Uznawanie i nagradzanie
Dostawcy i partnerzy	Wzajemne korzyści i ciągłość działania
Społeczność	Ochrona środowiska Etyczne zachowanie Zgodność z wymaganiami przepisów prawnych i innych

Rys. 1.5. Przykłady stron zainteresowanych oraz ich potrzeb i oczekiwań
Źródło: PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały rozwój organizacji.

Grupę norm międzynarodowych, których znajomość i chęć zastosowania się do przedstawionych w nich wytycznych, może organizacji pomóc w doskonaleniu działań składających się na osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia klienta, stanowią normy ISO serii 10000. Kluczowe z punktu widzenia zasady Orientacji na klienta, normy tej serii przedstawiono poniżej.

1. ISO 10001 Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations, podaje wytyczne dla organizacji do określenia, czy zasady dotyczące zadowolenia klienta spełniają potrzeby i oczekiwania klienta. Jej stosowanie może zwiększyć zaufanie klienta do organizacji i poprawić zrozumienie przez klienta, czego oczekiwać od organizacji, w ten sposób ograniczając prawdopodobieństwo nieporozumień i reklamacji.
2. ISO 10002 Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations, podaje wytyczne dotyczące procesu postępowania z reklamacjami przez rozpoznawanie i uwzględnianie potrzeb i oczekiwań składających reklamacje i rozpatrywanie otrzymanych reklamacji. ISO 10002 dostarcza otwartego, skutecznego i łatwego w zastosowaniu procesu reklamacyjnego, w tym szkolenia ludzi. Dostarcza także wytycznych dla małych firm.
3. ISO 10003 Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations, podaje wytyczne do skutecznego i efektywnego rozstrzygania zewnętrznych sporów dotyczących reklamacji związanych z wyrobami. Rozstrzygnięcie sporu daje możliwość zadośćuczynienia, kiedy organizacje nie rozstrzygną reklamacji wewnętrznie. Większość reklamacji może być z powodzeniem rozstrzyganych w ramach organizacji, bez zbędnych procedur.
4. ISO 10004 Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring, podaje wytyczne dotyczące działań mających na celu zwiększenie zadowolenia klienta i określenie szans doskonalenia wyrobów, procesów i atrybutów, które są cenione przez klientów. Takie działania mogą umocnić lojalność klienta i pomóc w utrzymaniu klientów.
5. ISO 10008 Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions, podaje wytyczne, jak organizacja może wdrożyć skuteczny i efektywny system elektronicznego handlu w relacji biznes-konsument (B2C ECT), i w ten sposób dostarczyć konsumentom podstawy do zwiększenia zaufania do B2C ECT, zwiększyć zdolność organizacji do osiągania zadowolenia klientów i pomóc ograniczyć reklamacje i spory.

Uświadomienie sobie przez organizację, że klient jest najważniejszy i to on decyduje o naszym być albo nie być na konkurencyjnym rynku, jest punktem wyjścia do zarządzania organizacją i pewnie nie bez przyczyny, ta właśnie zasada „Orientacja na klienta", stanowi pierwszą z siedmiu zasad zarządzania jakością. Są organizacje i można domniemywać, że wynika to z ich niedojrzałości rynkowej, które uważają, że klient i dbałość o jego zadowolenie z produkowanych wyrobów

bądź świadczonych usług nie są najważniejsze, ale jak powiedział William Edwards Deming „Nie trzeba się zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe".

1.2. Metody badania zadowolenia klienta

Skrupulatne opracowanie metodyki badawczej jest elementem niezbędnym, aby realizacja badania przyniosła zamierzone rezultaty. Poprawnie dobrana do rodzaju klientów oraz specyfiki organizacji metoda badania, pozwoli na obiektywną ocenę satysfakcji klientów organizacji. Wyniki badania nie mają stanowić jedynie drobnej wskazówki dla pracowników, lecz wyznaczać powinny kierunek, w którym zmierza cała organizacja[12]. Obecnie mamy do dyspozycji wiele metod badania satysfakcji klienta, które można podzielić jak niżej przedstawiono.

1. *Metody ilościowe badania zadowolenia klientów*, takie jak: wzrost wartości sprzedaży, udział stałych klientów, czas trwania kontaktów handlowych, udział dalszych rekomendacji, liczba powtórnych zakupów, liczba i wartość reklamacji, udziały rynkowe, utrata klientów.
2. *Metody jakościowe badania zadowolenia klientów*, takie jak: metoda kwestionariuszowa (przy użyciu kwestionariusza wysłanego pocztą, faksem, e-mailem), obserwacja, wywiad zogniskowany, indywidualny wywiad pogłębiony, techniki projekcyjne.

Badanie zadowolenia klienta można także przeprowadzić, stosując odpowiednie modele pomiaru, tzw. modele ścieżkowe. Za pierwszy model pomiaru satysfakcji klienta przyjmuje się Szwedzki Indeks Zadowolenia Klienta zwany SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometr), opracowany w 1989 r. Pomysłodawcą badania była Poczta Szwedzka i pierwsze badania obejmowały 130 przedsiębiorstw z 32 różnych sektorów rynku szwedzkiego. Model ten w swojej strukturze nawiązywał do psychologicznych modeli zadowolenia klienta, jednocześnie rozszerzając całą konstrukcję o dwie dodatkowe kategorie, takie jak lojalność oraz reklamacje od klientów[13] (rys. 1.6). Na bazie modelu SCSB powstały dwa kolejne modele, które stały się najczęściej stosowanymi modelami pomiaru satysfakcji i lojalności klientów:

- model amerykański zwany „American Customer Satisfacion Index" – ACSI (rys. 1.7),
- model europejski zwany „European Performance Satisfaction Index" – EPSI (rys. 1.8).

[12] Mazurek-Łopacińska K.: Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003.

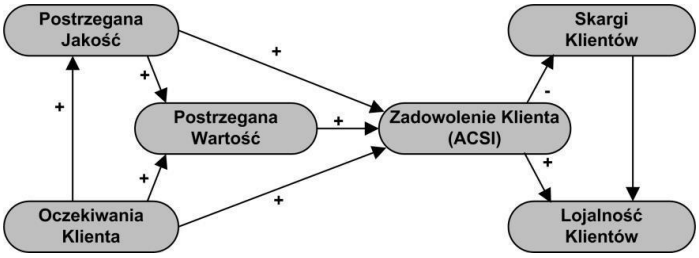
[13] Skowron Ł.: Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 594, Szczecin 2010.

Podstawową różnicą między ACSI a SCSB jest bardziej precyzyjne zdefiniowanie modułu „postrzeganej wartości", będącej wynikiem różnicy między oczekiwaniami klienta a postrzeganą (doświadczaną) jakością. Analogicznie jak w przypadku modelu SCSB, również model ACSI zakłada, że skutkiem wzrostu poziomu satysfakcji klientów danej organizacji, powinien być spadek poziomu skarg oraz wzrost zjawiska lojalności klientów do produktów/usług danej marki. Europa szybko dostrzegła wagę problemu pomiaru i kontroli kształtowania długotrwałych relacji firmy z jej klientami, aby lepiej dopasować metodyki pomiaru do specyfiki rynków europejskich. W roku 1999 opracowano wspólny europejski model budowania i mierzenia satysfakcji oraz lojalności klientów nazwany European Performance Satisfaction Index (EPSI). Model EPSI (rys. 1.8) powstał na skutek połączenia doświadczeń wynikających zarówno z modelu amerykańskiego ACSI, jak również, kilku wewnętrznych, stosunkowo „młodych" modeli wykorzystywanych w niektórych państwach europejskich – głównie:

- NCSB – Norwegian Customer Satisfaction Barometer,
- DK – German Barometer,
- DCSI – Danish Customer Satisfaction Index.

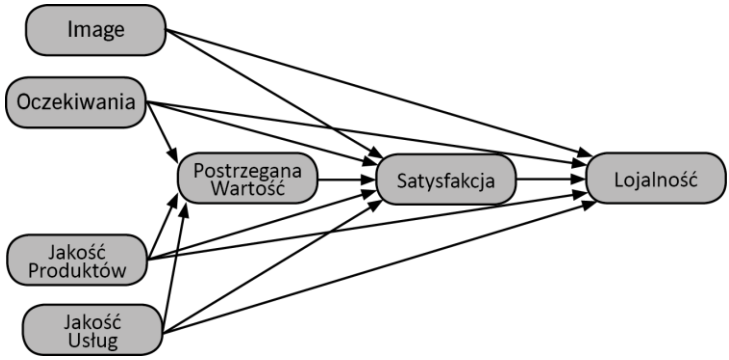
Rys. 1.6. Model ścieżkowy badania zadowolenia klienta – SCSB

Źródło: Johnson Michael D., Gustaffson Anders, Andreassen Tor Wallin, Lervi Line K., Jaesung Cha.: The evolution and future of national satisfaction index models journal of economic psychology, No. 22, 2001.



Rys. 1.7. Model ścieżkowy badania zadowolenia klienta – ACSI

Źródło: Arbor Ann, American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update, University of Michigan Business School, National Quality Research Center/American Society for Quality Control.



Rys. 1.8. Model ścieżkowy badania zadowolenia klienta – EPSI

Źródło: Johnson Michael D., Gustaffson Anders, Andreassen Tor Wallin, Lervik Line, Jaesung Cha, The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models, „Journal of Economic Psychology" 22, 2001.

Efektywność rynkowa modelu EPSI jest tematem licznych badań i analiz prowadzonych przez różne ośrodki naukowe w Europie. Najlepiej obrazuje to doroczny raport EPSI, ukazujący między innymi występowanie związku między trendami indeksu zadowolenia klienta (EPSI) a trendami indeksu wyników finansowych (mierzonych jako przychody uzyskane z działalności operacyjnej badanych przedsiębiorstw) zarówno w zestawieniu poszczególnych analizowanych państw oraz sektorów gospodarczych[14].

Do najczęściej wykorzystywanych w organizacjach metod badania zadowolenia klienta zalicza się **metody kwestionariuszowe** z wykorzystaniem narzędzia jakim jest ankieta. Projektując kwestionariusz ankietowy i planując badanie z jego wykorzystaniem, należy wziąć pod uwagę m.in. następujące uwarunkowania:

- *czas do zrealizowania badania* – bardzo często badania rynku prowadzone są w warunkach silnej presji czasu i wówczas badający staje przed decyzją wyboru techniki, która w jak najkrótszym czasie pozwoli zebrać potrzebne dane; wykorzystać wówczas można np. indywidualny wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (tzw. CATI) oraz bezpośredni wywiad z wykorzystaniem papierowej wersji kwestionariusza (tzw. PAPI); są to techniki zbierania danych najczęściej stosowane podczas prowadzenia badań ilościowych;
- *liczbę pytań badawczych* – zazwyczaj badania składające się z dużej liczby pytań badawczych, prowadzone są technikami, które pozwalają na bezpośredni kontakt z klientem; wynika to z tego, że respondent jest bardziej skłonny przejść cały proces badawczy, jeżeli jest w bezpośrednim kontakcie z ankieterem;

[14] Skowron Ł.: Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Szczecin 2010.

- *koszty związane z badaniem* – ograniczenia finansowe to jeden z głównych czynników wpływających na wybór techniki badawczej; do najtańszych zaliczamy metody charakteryzujące się pośrednim kontaktem z respondentem np. CAWI (Computer Assisted Web Interview) co oznacza, że wywiad prowadzony jest przez Internet; do zalet kwestionariuszy wysyłanych drogą elektroniczną zaliczamy, z pewnością, ograniczenia kosztów oraz czasu związanego z realizacją badania; ponadto wyniki, tak samo jak w przypadku metody CAPI, znajdują się od razu w formie bazy danych na komputerze i są gotowe do analizy; wady tego typu techniki to brak bezpośredniego kontaktu z badanym klientem i brak możliwości rozszerzania pytań badawczych oraz prowadzenia obserwacji własnych.

Można wymienić następujące typy ankiet:
- *ustna* – przeprowadzana przez ankietera za pomocą wcześniej skonstruowanego kwestionariusza,
- *telefoniczna* – przeprowadzana za pomocą rozmowy telefonicznej,
- *pocztowa* – rozsyłana za pomocą poczty; osoba ankietowana odsyła wypełniony kwestionariusz na adres zwrotny,
- *prasowa* – publikowana w prasie; zwrot następuje pocztą,
- *audytoryjna* – rozdawana do wypełnienia przy okazji różnych wydarzeń; zbierana w trakcie trwania spotkań lub odsyłana za pomocą poczty,
- *opakowaniowa* – dołączona do sprzedawanych produktów; zwrot pocztą,
- *internetowa* – zamieszczona w Internecie; zwrot np. e-mailem[15].

Rozróżniamy również ankiety jawne (gdzie respondent podaje nam swoje dane np. imię i nazwisko) i anonimowe.
„Kryterium charakteru zbiorowości respondentów pozwala wśród ankietowanych badań rynku wyodrębnić:
- badania opinii konsumentów (nabywców),
- badania opinii handlowców (sprzedawców),
- badania opinii ekspertów, przybierające na ogół postać tzw. testu ekspertów.

Ze względu na częstotliwość badań rozróżnia się następujące odmiany ankiet:
- sporadyczne, incydentalne badania różnych zbiorowości respondentów,
- badania panelowe, polegające na ponawianiu w pewnych odstępach czasu, badania wybranego problemu w tej samej lub podobnej pod pewnymi względami grupie respondentów,
- jednorazowe lub wielokrotne badania niewielkich grup konsumentów, działających wówczas jako zespoły oceniające lub doświadczalne[16].”

[15] Kęzior Z.: „Badania marketingowe w praktyce”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007.
[16] Mazurek-Łopacińska K.: „Badania marketingowe. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Kwestionariusz jest podstawowym narzędziem stosowanym do przeprowadzania ankiet. Pytania w nim mogą mieć zarówno formę zdania pytającego, oznajmującego, wskazującego, czy też równoważnika zdania. Przybierają one różne formy, ponieważ ich celem jest wywołanie u respondenta określonych reakcji słownych.

Zasady budowy kwestionariusza:

- długość kwestionariusza – mierzona nie liczbą pytań lecz czasem potrzebnym do wypełnienia ankiety,
- stopniowanie pytań – zawsze zaczynamy od pytań ogólnych, najłatwiejszych, które mają postań pytań otwartych i przechodzimy do pytań bardziej szczegółowych,
- wprowadzenie pytań kontaktowych – mające za zadanie rozproszyć napięcie wywołane trudniejszymi pytaniami,
- na końcu kwestionariusza zamieszczamy pytania dotyczące ankietowanego, tzw. metryczkę.

Etapy opracowywania kwestionariusza:

- określenie celu i przedmiotu kwestionariusza – należy określić, czy w badaniu wezmą udział tylko nasi klienci, czy będziemy ankietować również klientów konkurencyjnych przedsiębiorstw, należy również określić jakie informacje chcemy uzyskać i do czego nam posłużą,
- wybór techniki badania kwestionariuszowego – organizacja powinna zdecydować się, czy ankieta będzie przeprowadzana w formie: wywiadu bezpośredniego, wywiadu telefonicznego (pytania powinny być krótkie i zrozumiałe, przy tej metodzie nie sprawdzimy reakcji respondenta na pytanie, nie powinno umieszczać się pytań wprowadzających respondenta w melancholijny nastrój), ankiety pocztowej (należy załączyć prośbę o wypełnienie kwestionariusza oraz instrukcję wypełnienia),
- określenie cech i wielkości próby – określenie naszych respondentów np. płeć, przedział wiekowy itp., z którymi chcemy przeprowadzić badanie; w praktyce badań zadowolenia klienta uważa się, że jeśli wielkość próby przekroczy 200 respondentów, którzy zostaną wyłonieni w sposób losowy, to otrzymamy rzeczywisty obraz satysfakcji naszych klientów; większość tego typu badań przeprowadza się na grupie 200-500 osób, zwiększenie wielkości próby, daje dokładniejsze wyniki,
- ustalenie wstępnej listy pytań – pytania powinny być krótkie i zrozumiałe, warianty odpowiedzi nie mogą nachodzić na siebie, nie łączymy pytań dotyczących kilku tematów w jedno, pytania łatwe zamieszczamy na początku, trudniejsze pod koniec kwestionariusza, w pierwszej kolejności pytamy respondenta o znajomość marki, następnie o to czy kupuje dany produkt, dopiero na końcu o jego nastawienie i opinie na temat produktu oraz marki,

- opracowanie pierwszej wersji kwestionariusza oraz materiałów pomocniczych (listy adresowe, instrukcje dla ankietera itp.) – ankieta powinna mieścić się na jednej stronie, stosujemy inną czcionkę do instrukcji ankiety, pytań i odpowiedzi; w liście dołączonym do kwestionariusza, powinniśmy przedstawić cel badania oraz kto je przeprowadza, jak należy wypełniać ankietę, zapewnić anonimowość,
- pilotaż kwestionariusza – każdy kwestionariusz wraz z materiałami pomocniczymi, należy przetestować; celem pilotażu jest ujawnienie i opisanie reakcji respondenta na poszczególne pytania; każde pytanie należy sprawdzać pod kątem jego przydatności do zamierzonego celu badania,
- analiza wyników pilotażu – pozwala na opracowanie ostatecznej wersji kwestionariusza i wytycznych do przeprowadzania badań,
- opracowanie ostatecznej wersji kwestionariusza[17].

Mniej popularną od ankiet metodą badania zadowolenia klientów, stosowaną zwykle w bardziej dojrzałych na zgodność z systemem zarządzania jakością organizacjach, jest **metoda CSI**. Indeks CSI (Customer Satisfaction Index), czyli tzw. wskaźnik zadowolenia klienta, jest wynikiem poziomu zadowolenia klientów w oparciu o wybrane istotne cechy wyrobu. Wskaźnik ten łączy w sobie ważność oraz ocenę spełnienia wymagań i oczekiwań klientów, a także cechy dotyczące funkcjonowania organizacji. Wskaźnik CSI oblicza się z następującego wzoru:

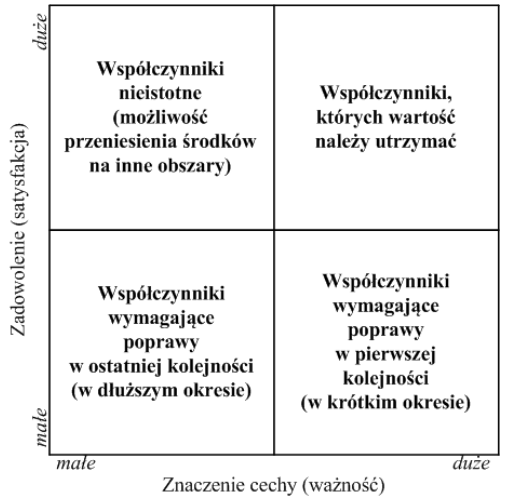
$$CSI = \sum_{k=1}^{K} W_k \cdot C_k$$

W_k – współczynnik znaczenia (waga) k-tego wymagania,
C_k – ocena zadowolenia z k-tego wymagania,
k` – liczba badanych aspektów.

Wskaźnik CSI może być analizowany jako wielkość wypadkowa ze wszystkich branych pod uwagę aspektów, z których każdy podlega wyznaczeniu oceny i wagi przez klienta. Z cząstkowych wskaźników (obliczanych dla pojedynczych aspektów lub aspektów łączonych w określone grupy), konstruuje się wykres CSI (rys. 1.9). Działanie to polega na naniesieniu znaczenia danego aspektu na osi poziomej oraz oceny wyrażonej przez klientów na osi pionowej. W efekcie otrzymuje się informację o tym, które aspekty warto doskonalić, które mogą pozostać niezmienne, a którym można poświęcić mniej uwagi (np. zmniejszyć nakłady na utrzymanie ich na określonym poziomie)[18]. Wskaźnik CSI może posłużyć organizacji do oceny lojalności klientów, identyfikacji cech, które być może hamują

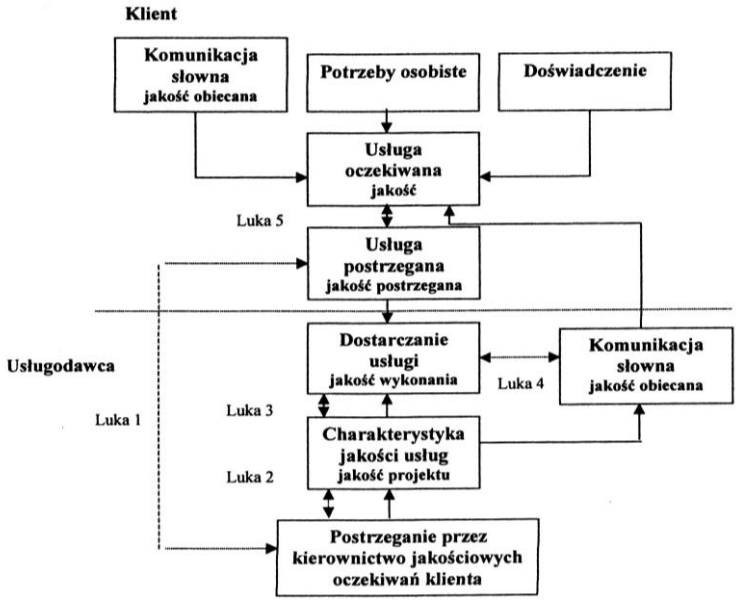
[17] Kęzior Z.: „Badania marketingowe w praktyce", Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007.
[18] Hamrol A.: „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

dalszy rozwój na rynku oraz identyfikować obszary, w których wymagania klientów nie zostały spełnione.



Rys. 1.9. Wykres CSI

Źródło: Hamrol A.: „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 403.

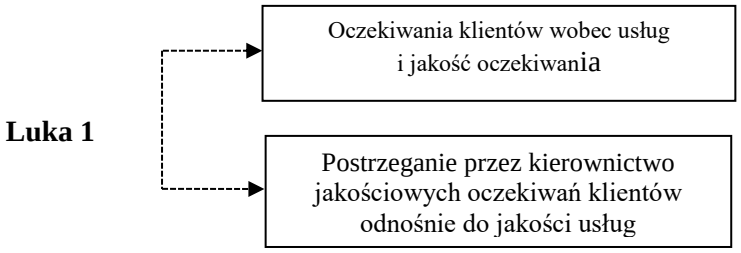


Rys. 1.10. Model jakości usług SERVQUAL

Źródło: Wolniak R.: „Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005, s. 173.

Inną metodą badania zadowolenia klienta, dedykowaną jednak wyłącznie dla branży usługowej jest **Servqual.** Jest to metoda, za pomocą której możemy dokonać oceny jakości usług z punktu widzenia klienta, dostarczając organizacji wskazówek, na które elementy należy zwrócić uwagę w celu poprawienia ich jakości. Metoda ta wywodzi się od modelu jakości usług opartego na „pięciu lukach", który został opracowany w latach 1983-1985. Rysunek 1.10 przedstawia model jakości usług Servqual.

Lukę pierwszą w modelu Servqual stanowi różnica między oczekiwaniami klientów wobec usługi a postrzeganiem przez kierownictwo oczekiwań klientów w stosunku do jakości usług (rys. 1.11).

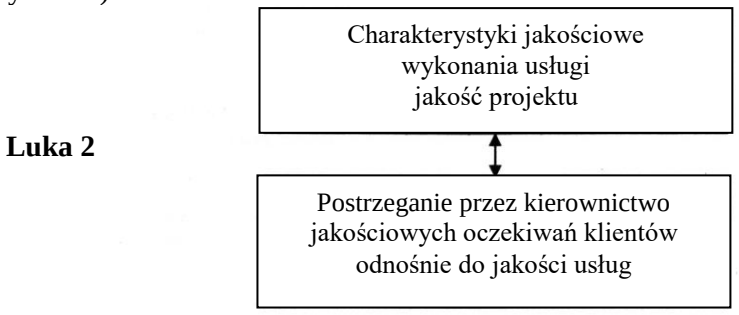


Rys. 1.11. Luka pierwsza Servqual

Źródło: Wolniak R.: „Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005, s. 174.

Czynniki mające wpływ na wielkość luki pierwszej:
- badania marketingowe organizacji,
- komunikacja oddolna,
- liczba poziomów zarządzania w organizacji.

Luka druga dotyczy różnicy między postrzeganiem przez kierownictwo oczekiwań klientów wobec jakości usług a charakterystyką jakościową wykonania usługi (rys. 1.12).

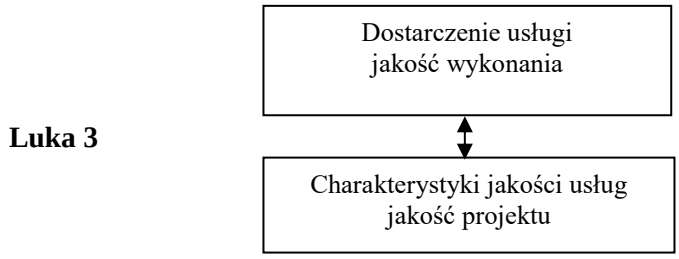


Rys. 1.12. Luka druga Servqual

Źródło: Wolniak R.: „Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005, s. 175.

Czynniki wpływające na wielkość luki drugiej:
- zaangażowanie kierownictwa,
- ustalanie celów,
- standaryzacja zadań,
- postrzeganie możliwości.

Luka trzecia dotyczy różnicy między charakterystyką jakości usług a jej dostarczaniem (rys. 1.13).



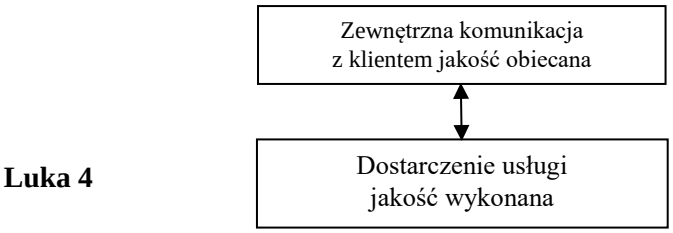
Rys. 1.13. Luka trzecia Servqual

Źródło: Wolniak R.: „Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005, s. 176.

Czynniki wpływające na wielkość luki trzeciej:
- praca zespołowa,
- dopasowanie pracowników do powierzonych prac,
- dostosowanie technologii,
- postrzeganie kontroli,
- system nadzoru i kontroli,
- rola konfliktu,
- znaczenie dwuznaczności.

Luka czwarta dotyczy problemów związanych z zewnętrzną komunikacją organizacji a dostarczanymi usługami (rys. 1.14). Związana jest głównie z reklamą usług, która daje klientowi idealny obraz świadczonych przez organizację usług. Luka czwarta pojawia się również podczas niewystraczającej komunikacji między pracownikami mającymi bezpośredni kontakt z klientem, mogących poznać najszybciej ich oczekiwania, a działem marketingu. **Piątą** i ostatnią **luką** modelu Servqual jest różnica między usługą oczekiwaną a usługą postrzeganą i wynika bezpośrednio z czterech opisanych powyżej luk oraz potrzeb i oczekiwań klientów co do poziomu jakości usługi. Wyodrębnione w modelu luki, wynikają z defektów kolejnych etapów zarówno przygotowania, jak i świadczenia usługi, co oznacza, że podczas całego procesu świadczenia usługi mogą wystąpić rozbieżności między usługodawcą a usługobiorcą[19].

[19] Stoma M.: Modele i metody pomiaru jakości usług, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.



Rys. 1.14. Luka czwarta Servqual

Źródło: Wolniak R.: „Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005, s. 177.

W Servqual stosuje się następujące wymiary jakości usług:
- namacalność – wygląd fizyczny wyrobu,
- niezawodność – zdolność do dostarczenia obiecanej usługi w sposób nienaganny,
- reagowanie – chęć pomocy klientowi, szybkie reagowanie na jego wymogi,
- pewność – zachowanie pracowników wzbudzające zaufanie u klienta poprzez kompetencję i dobre wychowanie,
- empatia – dbałość o klienta oraz utożsamienie się z jego potrzebami.

Metoda Servqual ma za zadanie określenie różnicy między postrzeganą jakością usługi a jakością usługi dostarczaną przez organizację. Oceny dokonuje się na podstawie pięciu powyższych wymiarów jakości. Polega na wykorzystaniu specjalnie utworzonego kwestionariusza ankietowego, zawierającego dwie sekcje:
- *sekcja oczekiwań* – zawiera 22 twierdzenia wyrażające oczekiwania klientów wobec usług,
- *sekcja postrzegania* – zawierająca te same stwierdzenia co sekcja oczekiwań, tym razem odnoszących się do oceny jakości usług świadczonych przez konkretną firmę w danym sektorze.

Do oceny twierdzeń stosowana jest siedmiostopniowa skala Likerta, gdzie 7 oznacza – stanowczo się zgadzam, zaś 1 – stanowczo się nie zgadzam. Twierdzenia z sekcji oczekiwań, jaki i sesji postrzegania są grupowane w pięciu kategoriach:
- namacalność (twierdzenia 1-4),
- rzetelność (twierdzenia 5-9),
- reagowanie (twierdzenia 10-13),
- pewność (twierdzenia 14-17),
- empatia (twierdzenia 18-22).

Ważne jest również określenie przez klienta ważności poszczególnym cech, dlatego otrzymuje on 100 punktów i musi rozdzielić je między pięć kategorii wymienionych wyżej, im ważniejsza jest dana grupa tym więcej przypisuje jej punktów.

Można wyodrębnić sześć etapów postępowania w metodzie Servqual.

1. Wybór problemu do analizy.
2. Konstrukcja ankiety.
3. Badanie ankietowe.
4. Obliczenie wartości Servqual dla poszczególnych obszarów.
5. Obliczanie „ważonej" i „nieważonej" wartości Servqual.
6. Analiza wyników.

Jeszcze inną metodą badania zadowolenia klienta, bardzo podobną do wyżej opisanej – jest **metoda Servperf**. Metoda Servperf charakteryzuje się tym, że w odróżnieniu do Servqual, brana jest pod uwagę jedynie subiektywna ocena spostrzeżeń klientów, natomiast z oceny wyłączono oczekiwania. Wzór metody jest prosty, jakość usług jest przyrównywana do percepcji klienta. Zaletą metody Servperf jest to, że opisuje ona nie tylko strefę usług, ale może mieć również zastosowanie w przypadku działalności związanej z produktem typowo materialnym. Kryteria oceny wykorzystywane w tej metodzie przyporządkowane są do pięciu wymiarów, a ich opracowanie zaliczamy do najważniejszych etapów zastosowania tej metody[20]. Powstaje tu jednak wątpliwość czy uniwersalność pięciowymiarowej charakterystyki, zaczerpniętej z metody Servqual, przystaje do zbioru inherentnych właściwości tej usługi identyfikowanych i ocenianych przez usługobiorcę[21]. Końcowym rezultatem stosowania tej metody jest wykreślenie profilu mocnych i słabych stron usługi, co powinno zostać poprzedzone odpowiednimi obliczeniami, tzw. median środkowych dla otrzymanych wartości cech.

W 1996 roku Frederick Reichheld, autor książek na temat efektu lojalności klientów, napisał, że amerykańskie korporacje tracą połowę swoich klientów w ciągu każdych pięciu lat. Faktem jest, że rzeczywiście, banki i firmy telekomunikacyjne już wcześniej zaczęły analizować powody utraty klientów, aby zrozumieć, dlaczego zaczynają oni korzystać z usług konkurentów. Zrozumienie problemu, że klienci zrezygnowali i wiedza kim oni są, mają bardzo duże znaczenie. Jednakże uświadomienie sobie powodów, dla których odeszli jest znacznie trudniejsze. Najtrudniejszym zadaniem jest jednak zahamowanie ich odpływu, poprzez wykorzystanie tej wiedzy w działaniach firmy zachęcających klientów do lojalności. **Analiza utraty klientów** opiera się na stwierdzeniu, zgodnie z którym utrzymanie obecnego klienta jest znacznie tańsze niż zdobycie nowego. Im więcej klientów rezygnuje, tym większy spadek przychodów i zmniejszenie rynku nowych produktów. W latach 80. firmy zaczęły zwracać uwagę na odchodzących klientów. W latach 90. zaczęły wykorzystywać wiedzę o utraconych klientach, by ustalić tych, którzy najprawdopodobniej odejdą. Ograniczanie odpływu klientów do konkurencji nawet o niewielki odsetek przynosiło znaczny wzrost

[20] http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/073_Kucinska_Kolosowski.pdf z dnia 04.05.2013 r.

[21] Stoma M.: Modele i metody pomiaru jakości usług, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.

zysków. Obecnie firmy stosują wyszukane technologie prognozowania, porównujące charakterystyczne cechy podobnych klientów i starają się dostosować interakcje marketingowe do czynników motywujących indywidualnych klientów do dalszego korzystania z ich usług.

1.3. Pomiar satysfakcji klientów w przedsiębiorstwach produkcyjnych – badanie własne

W 2013 roku oraz w 2018 roku, przeprowadzono badania w 36 przedsiębiorstwach produkcyjnych branży spożywczej, posiadających własne sklepy firmowe. W obydwu przywołanych wyżej czasokresach, próbę badawczą stanowiły te same firmy. Czynnikiem warunkującym dobór podmiotów badania, była przynależność do sektora małych i średnich firm. Wśród badanych podmiotów znalazły się przedsiębiorstwa z sektorów: mleczarskiego, piekarniczego i owocowo-warzywnego. W 2013 roku 29 spośród 36 poddanych badaniu podmiotów gospodarczych miało wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001, a w 2018 r. wszystkie badane podmioty funkcjonowały już w środowisku tego systemu. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza wywiadu, wypełnianego podczas rozmowy telefonicznej z przedstawicielem działu zajmującego się zarządzaniem jakością w danej firmie lub bezpośrednio z najwyższym kierownikiem. Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób i w jakim celu, firmy badają zadowolenie swoich klientów?". Wartością dodaną badania, wynikającą z przeprowadzenia go według tej samej metodyki po pięciu latach, była możliwość porównania działań realizowanych przez przedsiębiorców w zakresie orientacji na klienta.

W tabeli 1.1 przedstawiono wyniki badania w odniesieniu do stosowanych metod badania zadowolenia klientów w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 1.1. Metody stosowane do badania zadowolenia klientów w firmach

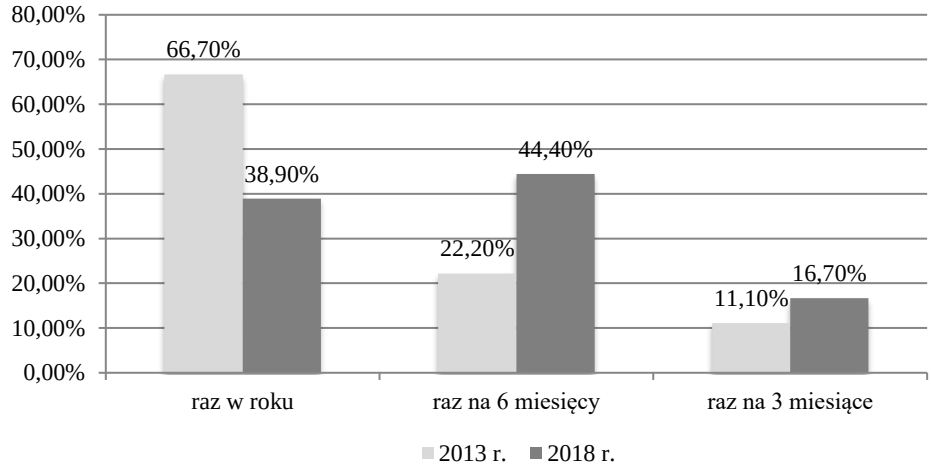
Metoda badania	2013 r.	2018 r.
kwestionariusz pośredni*	30,5%	8,3%
wywiad telefoniczny	8,3%	2,8%
kwestionariusz internetowy	5,6%	30,5%
CSI	11,2%	2,8%
Servqual**	5,5%	2,8%
badania zlecone*** zewnętrzne ***	38,9%	52,8%

* obejmuje tradycyjną ankietyzację, jak również testowanie towarów przez klientów.
** ocena przez klienta procesu sprzedaży towarów i ocena współpracy z przedstawicielami handlowymi.
*** firma, która przyjmuje zlecenie dokonuje wyboru metody badania klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Na podstawie wyników badania przedstawionych w tabeli 1.1 okazuje się, że największy odsetek przedsiębiorstw korzysta z firm zewnętrznych, aby zbadać zadowolenie swoich klientów. Zauważalna jest tutaj tendencja wzrostowa z 38,9% firm w 2013 r. do 52,8% firm w 2018 r. Firmy zlecające badanie zadowolenia klienta nie mają w tym przypadku wpływu na wybór metody badania. Wyraźny wzrost popularności wśród firm, jako metody badania satysfakcji klientów, odnotowano w przypadku kwestionariuszy internetowych (z 5,6% firm w 2013 r. do 30,5% firm w 2018 r.). W przypadku pozostałych metod, takich jak Servqual, CSI, wywiad telefoniczny oraz kwestionariusz pośredni (cieszący się dużymi wskazaniami w 2013 r.) zaobserwowano spadek zastosowania.

W prowadzeniu badań zadowolenia klientów ważna jest częstotliwość ich realizacji. Nie wymaga uzasadnienia fakt, że im częściej tego typu badania są realizowane, tym większa skuteczność procesu monitorowania satysfakcji klientów i możliwość szybszej reakcji na konieczność doskonalenia np. procesów obsługi klienta czy dostarczanego mu wyrobu. Na rysunku 1.15 przedstawiono wynik badania z 2013 r. i 2018 roku w zakresie częstotliwości pomiarów zadowolenia klientów.



Rys. 1.15. Częstotliwość badań satysfakcji klientów
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Z danych przedstawionych na rys. 1.15 wynika, że w 2013 r. najwięcej firm (66,7%) dokonywało badania zadowolenia klienta raz w roku, a tylko 11,1% wykonywało je cztery razy w roku, czyli raz na kwartał. W badaniu powtórzonym w 2018 roku, sytuacja się zmieniła i okazało się, że te same firmy, które w obu czasokresach stanowiły próbę badawczą, w największym procencie wynoszącym 44,4, badają satysfakcję swoich klientów dwa razy w roku i stanowi to najwyższy

poziom wskazań wśród podanych do wyboru dla przedsiębiorców okresów badania zadowolenia klientów. Należy w tym miejscu przypomnieć, że wysokie wskazania dotyczące wykonywania badania zadowolenia klientów jako działania organizacyjnego, a także częstotliwość jego realizacji (wykazująca trend wzrostowy), są prawdopodobnie związane z posiadaniem przez wszystkie badane firmy w 2018 r. SZJ ISO 9001, a w 2013 r. przez 80,5% z nich.

Tabela 1.2 przedstawia wyniki badania w zakresie odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie badawcze „Jaki jest cel prowadzenia badań zadowolenia wśród naszych klientów?". Przedstawiciele badanych organizacji dokonali skalowania odpowiedzi od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najważniejszy aspekt, 2 – ważny aspekt, 3 – aspekt średniej wagi, 4 – aspekt stosunkowo nieistotny, 5 – aspekt nieważny.

Tabela 1.2. Cel badania satysfakcji klienta

wartości w tabeli podane są w liczbie firm [suma = 36]	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
	2013	2018	2013	2018	2013	2018	2013	2018	2013	2018
obowiązek wynikający z wdrożonego SZJ	15	10	18	8	-	18	-	-	3	-
wskazówka jak udoskonalić wyroby/usługi	20	31	16	5	-	-	-	-	-	-
utrzymanie kontaktów z klientami	3	12	1	10	6	14	16	-	10	-
tworzenie dobrego wizerunku	-	-	-	-	23	-	12	27	1	9
podążanie za działaniami konkurencji	-	-	-	-	-	-	17	5	19	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Analiza wyników przedstawionych w tabeli 1.2 pokazuje, jak na przestrzeni pięciu lat (2013-2018) zmieniło się postrzeganie przez przedsiębiorców celowości wykonywania badań zadowolenia klientów. W 2013 roku najwięcej wskazań kwalifikowanych jako najważniejsze, w pięciostopniowej skali, miał cel „wskazówka jak udoskonalić wyroby/usługi". W 2018 roku cel ten również został wskazany przez przedsiębiorców jako najważniejszy, ale grupa firm była o 1/3 większa (20/36 firm w 2013 roku i 31/36 firm w 2018 roku). Świadczy to o wyższym poziomie dojrzałości firm, które w większości, funkcjonując przez kolejne pięć lat w środowisku SZJ, doceniły wpływ wniosków z badań satysfakcji klientów na możliwość doskonalenia realizowanych procesów i wyrobów. Ważną obserwacją płynącą z wyników zestawionych w tabeli 1.2 jest również to,

że zwiększyła się znacząco w 2018 roku liczba przedsiębiorców uznających, że cel badania zadowolenia klientów określany jako „podążanie za działaniami konkurencji" jest nieistotny. Inna obserwacja dotyczy faktu, że mniejsza liczba przedsiębiorców badanych w 2018 roku w stosunku do badania z 2013 roku, stwierdziła, że „obowiązek wynikający z wdrożenia SZJ" nie jest kluczowym celem badania zadowolenia klientów – największa liczba podmiotów w 2018 roku przypisała mu średnią ważność, a taka sama liczba firm w 2013 roku przypisała niniejszemu celowi ważność wysoką. Jest to optymistyczna obserwacja, pozwalająca domniemywać, iż sytuacja taka wynika z faktu oswojenia systemu zarządzania jakością z biegiem lat w przedsiębiorstwach i traktowania jego wymagań nie tylko z perspektywy obowiązków do spełnienia.

Zaprezentowane wyniki badania pokazują, że jest jeszcze pole do doskonalenia w zakresie sposobów badania satysfakcji klientów oraz jego częstotliwości i celowości. Obserwuje się jednak znacząco lepsze wyniki w poddanych badaniu aspektach w badaniu z 2018 roku niż z 2013 roku, co pozwala wyciągnąć kluczowy wniosek badawczy, mówiący o tym, że orientacja na klienta jest coraz bardziej świadomą kwestią zarządzania w organizacjach.

Bądź na tyle blisko swoich klientów,
aby powiedzieć im czego chcą, zanim sami się na to zdecydują.
Steve Jobs

2. Przywództwo – zasada 2

Deklaracja
Przywódcy na wszystkich poziomach ustalają jedność celu i kierunku działania oraz stwarzają warunki, w których ludzie są zaangażowani w osiąganie celów jakościowych organizacji.

Uzasadnienie
Tworzenie jedności celu i kierunku działania oraz zaangażowanie ludzi umożliwiają organizacji powiązanie ze sobą jej strategii, polityk, procesów i zasobów, aby osiągnąć swoje cele.

Główne korzyści:
- zwiększona skuteczność i efektywność w spełnianiu celów jakościowych organizacji,
- lepsza koordynacja procesów organizacji,
- udoskonalona komunikacja pomiędzy poziomami i funkcjami organizacji,
- rozwój i doskonalenie możliwości organizacji i jej ludzi w dostarczaniu pożądanych wyników.

Możliwe działania:
- komunikowanie misji, wizji, strategii, polityk i procesów organizacji w całej organizacji,
- tworzenie i utrzymywanie wspólnych wartości, uczciwości i modeli etycznego zachowania na wszystkich poziomach organizacji,
- stworzenie kultury zaufania i uczciwości,
- powszechne wspieranie w całej organizacji zaangażowania w jakość,
- zapewnienie, aby liderzy na wszystkich poziomach byli pozytywnymi przykładami dla ludzi w organizacji,
- zapewnienie ludziom wymaganych zasobów, szkoleń i uprawnień do działania w sposób odpowiedzialny,
- inspirowanie, zachęcanie i uznawanie wkładu pracy osób.

2.1. Przywództwo w literaturze i normalizacji

Problematyka dotycząca przywództwa oraz samych przywódców, stanowi jeden z najstarszych tematów, którymi musiała zajmować się ludzkość w poszczególnych fazach swojego rozwoju. Przywództwo zawiera w sobie umiejętność tworzenia określonych wizji i pobudzania motywacji. Przywództwem określa się także sztukę umiejętnego mobilizowania ludzi do podejmowania działań. W tabeli 2.1 przedstawiono różne definicje przywództwa, począwszy od lat pięćdziesiątych.

Tabela 2.1. Definicje przywództwa

Autor	Definicja
Stogdill (1950)	„Przywództwo to proces (akt) wpływania na działania zorganizowanej grupy w jej wysiłkach zmierzających do wyznaczenia i osiągania celów".
Tannenbaun, Weschler, and Massarik (1961)	„Wpływ międzyludzki, sprawowany i skierowany na proces komunikacji, w kierunku osiągnięcia określonego celu lub celów".
Handy (1992)	„Lider kształtuje i dzieli się wizją, która nadaje kierunek pracy innym".
Owen (2003)	„Przywództwo to sztuka doprowadzania ludzi tam, dokąd sami by nie zaszli".
Northouse′s (2007)	„Przywództwo jest procesem, w którym jednostka wpływa na grupę jednostek, po to aby osiągnąć wspólny cel".
Neil (2009)	„Lider to osoba o cechach przywódczych, dysponująca wiedzą i umiejętnościami potrzebnymi do kierowania grupą tak, aby chętnie osiągała swoje cele".

Źródło: Wyród-Wróbel J., Biesok G.: Przywódca zdaniem swej organizacji – podsumowanie wyników badań, Marketing i Rynek nr 9, 2018, s. 2.

Koncepcja przywództwa ewoluowała w czasie i po długim okresie uznawania jej za cechę osobistą, obecnie uważana jest jako złożone zjawisko, w którym obserwatorzy i kontekst odgrywają bardzo ważną rolę[22]. Wskazuje się także na złożoność konceptualną zjawiska przywództwa, tj.:

a) multidymencjonalność (korelat różnych czynników np. behawioralnych, społecznych),
b) wielokierunkowość (różnorodność stylów, czynników i wymiarów),
c) elastyczność (możliwość rozwoju w różnych trajektoriach),
d) kontekstualizm (uwarunkowania przywództwa)[23].

[22] Silva A.: What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8, 2016.
[23] Cybal-Michalska A.: Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. Studia Edukacyjne, 37, 2015.

Przywództwo postrzegane jest od wielu lat, jako proces wpływu na ludzi. Współczesne definicje podkreślają jednak umiejętność oddziaływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra[24]. W przywództwie jak się okazuje nie chodzi wyłącznie o uzyskiwanie wyników finansowych, ale także o działanie na rzecz innych osób, zaangażowanych w ten proces. Przywództwo utożsamia się z kompetencjami, podejmowaniem nowych wyzwań[25]. Zgodnie z R.W. Griffinem polega ono na „użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji"[26].

Tabela 2.2. Paradygmaty przywództwa

Paradygmat / Kryterium	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80 XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa przywództwa	Dominacja przywódcy przez szacunek i władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnienie ich opinii i odczuć; tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzających	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie; przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy, zamiast być formalnie wyznaczeni
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania	Wspólna wizja; charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnosić wkład w wizję przywódcy	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji

Źródło: Avery G.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38.

[24] Blanchard K.: Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
[25] Kuc B.R.: Od zarządzania do przywództwa, PTM, Warszawa 2006.
[26] Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Zagadnienie przywództwa jest jednym z głównych problemów podejmowanych we współczesnej literaturze na temat zarządzania. Jest ono przedmiotem intensywnych badań i nowych koncepcji teoretycznych[27]. Pierwsze badania koncentrowały się na opisie pożądanych cech przywódcy, powstały w ten sposób, tzw. teorie cech i klasyfikacje stylów przywództwa. Z biegiem czasu pytanie badawcze ewoluowało od „Co to jest przywództwo?" do „Co to jest dobre przywództwo?". Joanne Ciulla stwierdza, że etyka jest „sercem przywództwa", a „dobre przywództwo" jest etyczne i skuteczne zarazem[28].

Mówiąc o przywództwie, należy nawiązać do pojęcia przywództwa strategicznego. Lepsze zrozumienie przywództwa strategicznego możemy uzyskać poprzez porównanie go do przywództwa:
- klasycznego,
- transakcyjnego,
- wizjonerskiego,
- organicznego[29].

W tabeli 2.2 wyszczególniono te cztery grupy, opisując paradygmat przywództwa i poddając je porównaniu, wykorzystując cztery wymiary.

Ireland i Hitt[30] twierdzą, że przywództwo strategiczne powinno być budowane wokół sześciu kluczowych elementów obejmujących:
- określanie wizji i ogólnego celu przedsiębiorstwa,
- wykorzystywania i utrzymywania kluczowych kompetencji poprzez rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego,
- rozwijania kapitału ludzkiego,
- rozwijania silnej kultury organizacyjnej,
- podtrzymywania praktyk etycznych,
- równoważenia kontroli finansowej ze strategiczną.

W tabeli 2.3 przedstawiono porównanie praktyk przywództwa strategicznego XX i XXI wieku.

[27] Bombała B.: Przywództwo w perspektywie personalistyczno-fenomenologicznej, Organizacja i Kierowanie, nr 7, 2016.
[28] Ciulla J.: Ethics, the Heart of Leadership, Praeger, Westport 2004.
[29] Avery G.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
[30] Hitt M.A., Ireland R.D.: The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 9, 2002.

Tabela 2.3. Praktyki przywództwa strategicznego

Przywództwo w XX wieku	Przywództwo w XXI wieku
Zorientowanie na wyniki	Zorientowanie na wyniki i procesy
Stoicyzm i pewność siebie	Pewność siebie, ale nie pycha
Zdobywanie wiedzy	Zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy
Kierowanie twórczością pracowników	Uwalnianie i rozwijanie twórczości pracowników
Przepływy pracy zdeterminowany hierarchią	Przepływy pracy zdeterminowany relacjami
Wskazywanie na znaczenie uczciwości	Pokazywanie znaczenia uczciwości poprzez działania
Wymaganie szacunku	Chęć uzyskania szacunku
Tolerowanie różnorodności	Poszukiwanie różnorodności
Reagowanie na zmiany w otoczeniu	Przewidywanie zmian w otoczeniu
Działanie jako silny przywódca	Działanie jako przywódca oraz członek grupy
Postrzeganie pracowników jako zasobów	Postrzeganie pracowników jako zasobów krytycznych
Działanie w oparciu o lokalne myślenie	Działanie w oparciu o globalne myślenie
Inwestowanie w rozwój pracowników	Inwestowanie w ciągły rozwój pracowników

Źródło: Hitt M.A., Ireland R.D.: The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 9, 2002, s. 54.

Innymi przykładami klasyfikacji stylów zarządzania, realizowanymi przez najwyższych kierowników organizacji, czyli przywódców, są wymienione niżej.

1. Klasyfikacja proponowana przez Kurta Lewina, tzw. triada, obejmująca styl:
   - autorytarny,
   - demokratyczny,
   - laisser-faire[31].
2. Klasyfikacja proponowana przez Roberta R. Blake'a i Jane S. Mouton[32], którzy wyróżnili style:
   - bierny,
   - demokratyczny,
   - autokratyczny,
   - kompromisowy,
   - przywódczy.
3. Klasyfikacja proponowana przez Hoppe M. i Eckert R., przedstawiająca sześć stylów lidera (tabela 2.4).

[31] *Termin pochodzi od hasła, które zostało sformułowane w drugiej połowie XVIII w. przez francuskiego przemysłowca i ekonomistę Vincenta de Gournaya, co tłumaczymy jako: „Zostawmy rzeczy własnemu biegowi" lub „Pozostawcie sprawy samym sobie".*
[32] Blake R.R., Mouton J.S.: The Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston 1964.

Tabela 2.4. Style lidera według Hoppe M. i Eckert R.

Styl lidera	Opis
Zorientowany na wynik (nazywany przez GLOBE charyzmatycznym/ bazującym na wartościach)	Podkreśla wysokie standardy, decyzyjność i innowacje; stara się skupić ludzi wokół wizji, wytworzyć pasje, aby uzyskiwali dobre wyniki działa przestrzegając firmowych wartości
Zorientowany zespół	Wpaja dumę i lojalność pomiędzy członkami w organizacji, ceni spójność zespołu i wspólny cel
Partycypacyjny (współpracujący)	Zachęca do wymiany informacji z innymi w trakcie podejmowania decyzji i jej wdrażania, podkreśla równość i delegowanie
Humanistyczny	Podkreśla współczucie i hojność, jest cierpliwy, wspierający i zatroskany o dobre samopoczucie innych
Autonomiczny	Jest charakteryzowany przez niezależne, indywidualistyczne i skupione na sobie podejście do powodzenia
Ochraniający siebie i grupę	Podkreśla zachowania proceduralne prowadzące do „zachowania" twarzy, jest świadomy swojego statusu; skupia się na bezpieczeństwie jednostki i grupy

Źródło: Hoppe M., Eckert R.: Culture and leader effectiveness – the GLOBE study. Center for Creative Leadership, USA, 2014, ss. 4-5.

4. Klasyfikacja proponowana przez Gayle C. Avery obejmująca cztery główne typy (paradygmaty) przywództwa:
   - klasyczne,
   - transakcyjne,
   - transformacyjne,
   - organiczne.

Ciekawą klasyfikacją jest ostatnia z wymienionych. Autorzy przedstawiają w niej typy przywództwa jako sposoby myślenia, pojawiające się kolejno w literaturze i w działaniu praktycznym. Klasyczne przywództwo (classical leadership) opiera się na dwóch kluczowych elementach: silnej osobowości i władzy formalnej, opartej na aparacie represji pozwalającym utrzymać posłuch i wpływ na podwładnych. Paradygmat transakcyjny (transactional leadership), rozwijający się w drugiej połowie XX wieku dominuje, zdaniem Avery, we współczesnych organizacjach. W paradygmacie tym nadal istnieje centralizacja i formalizacja władzy. Relacje interpersonalne oparte są na wymianie. Paradygmat wizjonerski, nazywany też transformacyjnym (visionary leadership, transformational leadership), pojawił się pod koniec XX wieku. Władza w tym paradygmacie opiera się na silnej, charyzmatycznej osobowości przywódcy. Jako czwarty w kolejności wymienia się organiczny typ przywództwa (organic leadership). W tym typie przywództwa akcent jest przesunięty z jednego przywódcy na kilku przywódców lub autonomiczną grupę. Władza oparta jest na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Występuje

tutaj decentralizacja władzy oraz odejście od władzy formalnej, gdyż liderem może być każdy w zależności od potrzeb i konkretnej sytuacji[33].

Tabela 2.5. Różnice pomiędzy przywódcą transformacyjnym a transakcyjnym

Lider transformacyjny	Lider transakcyjny
Buduje na ludzkiej potrzebie sensu działania.	Buduje na ludzkiej potrzebie pracy i zarabiania na życie.
Jego działania są powodowane celami, wartościami, moralnością i etyką.	Jest pochłonięty walką o władzę i pozycję oraz międzyludzkimi rozgrywkami.
Wykracza poza codzienne wydarzenia	Zajmuje się bieżącymi wydarzeniami
Jest zorientowany na osiąganie długoterminowych celów przy uwzględnieniu wyznawanych przez ludzi wartości i zasad.	Jest ukierunkowany krótkoterminowo i opiera się głównie na danych liczbowych.
Działa zapobiegawczo.	Myli przyczyny i skutki, zajmuje się bardziej leczeniem niż zapobieganiem.
Jest proaktywny, katalityczny i cierpliwy.	Koncentruje się na zagadnieniach taktycznych
W pełni wykorzystuje ludzkie zasoby.	Wspiera struktury i systemy wzmacniające bieżącą działalność, maksymalizuje wydajność i gwarantuje krótkoterminowe zyski
Odkrywa i rozwija ludzkie talenty.	
Dostrzega i nagradza znaczący wkład.	
Wyzwala ludzkie możliwości.	
Dostosowuje ludzkie struktury i systemy, tak by umacniały wartości i cele stanowiące szkielet przedsiębiorstwa.	

Źródło: Covey S.R.: Zasady skutecznego przywództwa. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012, s. 299.

Cechy lidera transformacyjnego i transakcyjnego przedstawiono w tabeli 2.5. Covey stwierdza[34], że potrzebne są oczywiście oba rodzaje przywództwa. Jednak to, nazwane przywództwem transformacyjnym, powinno odgrywać rolę nadrzędną, gdyż stanowi ono układ odniesienia, strategiczne granice, w których przeprowadzana jest działalność. Bez jasnego obrazu ukazującego potrzebny rodzaj transformacji kadra kierownicza będzie działać na podstawie przesłanek politycznych lub społecznych. Celem transformacyjnego przywództwa jest „transformacja" ludzi i organizacji w dosłownym sensie – zmiana ich umysłów i serc, poszerzenia wizji, zrozumienia siebie, ustalenia celów, spowodowanie, by czyny były zgodne z przekonaniami, zasadami i wartościami oraz wywołanie zmian, które są trwałe,

[33]Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, PWE, Warszawa 2009.
[34] Covey R.S.: Zasady skutecznego przywództwa. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012.

samonapędzające się i nadające impuls do dalszego działania. To dlatego tak często autorzy prac o szczupłym wytwarzaniu[35] i Six sigma[36] odwołują się do tego rodzaju przywództwa.

Istotną rolę w procesie kreowania odpowiedniego sposobu przewodzenia, odgrywają:

a) doświadczenie na pozycji lidera,
b) kompetencje interpersonalne,
c) zaufanie[37].

Jest to szczególnie istotne we współczesnym zarządzaniu, które cechuje się m.in. dużym i rosnącym wpływem kontekstu społecznego[38]. Profesor Harry Kramer Jr. w swojej publikacji[39] wymienia cztery cechy lidera opartego na wartościach:

- autorefleksja,
- zbilansowanie – lider postrzega sytuację z różnych perspektyw,
- pewność siebie,
- pokora.

Deming twierdził, iż mimo podkreślenia znaczenia partycypacji wszystkich pracowników w zarządzaniu, 94% błędów jakościowych, powstaje z winy kierownictwa przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za system zarządzania jakością, w którym pracuje załoga. Deming sformułował 14 zasad zarządzania jakością, wśród których siódma to „Przywództwo". Przywódca według W.E. Deminga to ktoś, kto:

- rozumie w jaki sposób praca grupy odpowiada celom firmy,
- myśli o wcześniejszych i późniejszych fazach tego procesu,
- stara się stworzyć wszystkim takie warunki w pracy, by dawała im radość,
- jest trenerem i doradcą, a nie sędzią,
- korzysta z liczb, żeby lepiej zrozumieć swoich ludzi,
- pracuje nad udoskonaleniem systemu, w którym działa wraz ze swoimi ludźmi,
- wzbudza zaufanie,
- nie oczekuje doskonałości,
- słucha i uczy się,
- umożliwia pracownikom wykonywanie ich zadań.

[35] Stoller J.: Lean CEO – w drodze do doskonałości. MT Biznes, 2015.
[36] Eckes G.: Six sigma – jako trwały element kultury organizacji. MT Biznes, 2011.
[37] Biesok G., Wyród-Wróbel J. (red.): Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2018.
[38] Jakubczak A., Jakubiec M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zarządzanie jakością na przykładzie firmy produkcyjnej. Problemy jakości, 50(5), 2018.
[39] Kraemer Jr., H.M.: From values to action: The four principles of values-based leadership. Jossey-Bass, San Francisco 2011.

Uwzględniając strukturę systemów zarządzania jakością, można wyróżnić kilka wymiarów zachowań przywódczych[40]:

1) *wymiar strategiczny* – obejmujący wyznaczenie misji, wizji, korygowania celów strategicznych, integrację celów jakości z celami strategicznymi;
2) *wymiar etyczny* – obejmujący postawy mentorskie, promowanie zachowań etycznych, wyznaczenie standardów etycznego postępowania;
3) *wymiar operacyjny* – związany z organizowaniem przeglądów zarządzania, określaniem obowiązków i uprawnień decyzyjnych, powoływaniem pełnomocnika, wyznaczaniem polityki jakości;
4) *wymiar interakcyjny* – związany z koniecznością prowadzenia negocjacji, ustalenia celów jakości, podejmowaniem decyzji dotyczących prac projektowych, rozwojowych, uzgadniania wspólnego stanowiska dotyczącego danych wyjściowych z przeglądów zarządzania itp.

Nawiązując do normalizacji w obszarze drugiej z zasad zarządzania jakością, należałoby zacząć od zdefiniowania pojęcia „przywództwa" w normie PN-EN ISO 9000:2015-10P. Przywództwo jest w niniejszej normie definiowane jako „najwyższe kierownictwo, stanowiące osobę lub grupę osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują". Do definicji tej są wymienione trzy uwagi:

- najwyższe kierownictwo ma kompetencje do delegowania uprawnień i zapewnienia zasobów organizacji,
- jeżeli zakres systemu zarządzania obejmuje tylko cześć organizacji, wówczas termin najwyższe kierownictwo odnosi się do tych, którzy kierują tą częścią organizacji i ją nadzorują,
- jest to jeden ze wspólnych terminów i podstawowych definicji dla norm ISO dotyczących systemu zarządzania.

W odniesieniu do wymagań przedstawionych w normie PN-EN ISO 9001: 2015-10P dotyczących przywództwa, to są one określone w rozdziale 5 pod tytułem Przywództwo. Wymagania podzielone są na trzy bloki wymagań i obejmują:

- przywództwo i zaangażowanie,
- politykę,
- role, odpowiedzialności i uprawnienia w organizacji.

Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do systemu zarządzania jakością poprzez[41]:

- wzięcie odpowiedzialności za skuteczność systemu zarządzania jakością,
- zapewnienie ustanowienia polityki jakości i celów jakościowych dla systemu zarządzania jakością i ich zgodności z kontekstem oraz strategicznym kierunkiem organizacji,

[40] Bugdol M.: Zarządzanie jakością, a zachowania organizacyjne, Problemy zarządzania 11/4, 2013.
[41] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością – wymagania, PKN, 2016.

- zapewnienie zintegrowania wymagań systemu zarządzania jakością z procesami biznesowymi organizacji,
- promowanie stosowania podejścia procesowego oraz opartego na ryzyku,
- zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych w systemie zarządzania jakością,
- komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania jakością i zgodności z wymaganiami systemu zarządzania jakością,
- zapewnienie, aby system zarządzania jakością osiągał zamierzone wyniki,
- angażowanie, kierowanie i wspieranie osób, które mają wpływ na skuteczność zarządzania jakością,
- promowanie ciągłego doskonalenia,
- wspieranie innych właściwych członków kierownictwa w wykazywaniu przywództwa w obszarach ich odpowiedzialności.

Szczególnym obszarem zaangażowania najwyższego kierownictwa powinna być orientacja na klienta, w odniesieniu do której przywódca powinien zapewnić, aby[42]:

a) wymagania klienta oraz mające zastosowanie wymagania prawne i regulacyjne były określone, zrozumiane oraz konsekwentnie spełniane,
b) ryzyka i szanse, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz na zdolność do zwiększania zadowolenia klienta, były określone i uwzględnione,
c) orientacja na zwiększanie zadowolenia klienta była utrzymywana.

Rolą najwyższego kierownictwa zgodnie z wymaganiami normalizacyjnymi jest także ustanowienie, wdrożenie i utrzymywanie polityki jakości, która:

a) jest odpowiednia do celu istnienia i do kontekstu organizacji oraz wspiera jej strategiczny kierunek,
b) tworzy ramy do ustanowienia celów jakościowych,
c) zawiera zobowiązanie do spełnienia mających zastosowanie wymagań,
d) zawiera zobowiązanie do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Najwyższe kierownictwo powinno określić intencje i kierunki działania organizacji w formie polityki organizacji, aby zająć się takimi aspektami jak zgodność, jakość, środowisko, energia, zatrudnienie, bezpieczeństwo i higiena pracy, jakość życia zawodowego, innowacyjność, bezpieczeństwo, prywatność, ochrona danych i doświadczenie klienta[43].

Polityka jakości powinna być opracowana przez najwyższe kierownictwo w formie udokumentowanej. Ponadto najwyższe kierownictwo powinno ją zakomunikować w organizacji w taki sposób, aby była zrozumiana i stosowana. Należy także zadbać ze strony najwyższego kierownictwa o jej dostępność – w tym także dla stron zainteresowanych, jeśli jest to właściwe. Polityka jakości jest jedynym dokumentem, którego opracowania wymaga norma bezpośrednio od przywódcy

[42] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością – wymagania, PKN, 2016.
[43] ISO 9004:2018, Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu, PKN, 2018.

organizacji, dlatego powinna stanowić wzór dla pozostałych członków organizacji pod względem m.in. zaangażowania w opracowanie czy pełnionego nadzoru nad dokumentem.

Inną bardzo ważną powinnością przywódcy względem organizacji, jest przydzielenie jej członkom odpowiedzialności i uprawnień. Najwyższe kierownictwo powinno to zrobić w zakresie[44]:

a) zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001,
b) zapewnienia, aby procesy dostarczały zamierzonych wyjść,
c) przedstawiania, szczególnie najwyższemu kierownictwu, sprawozdań dotyczących wyników funkcjonowania systemu zarządzania jakością i szans na doskonalenie,
d) zapewnienia promowania orientacji na klienta w całej organizacji;
e) zapewnienia utrzymania integralności systemu zarządzania jakością podczas planowania i wdrażania zmian w systemie zarządzania jakością.

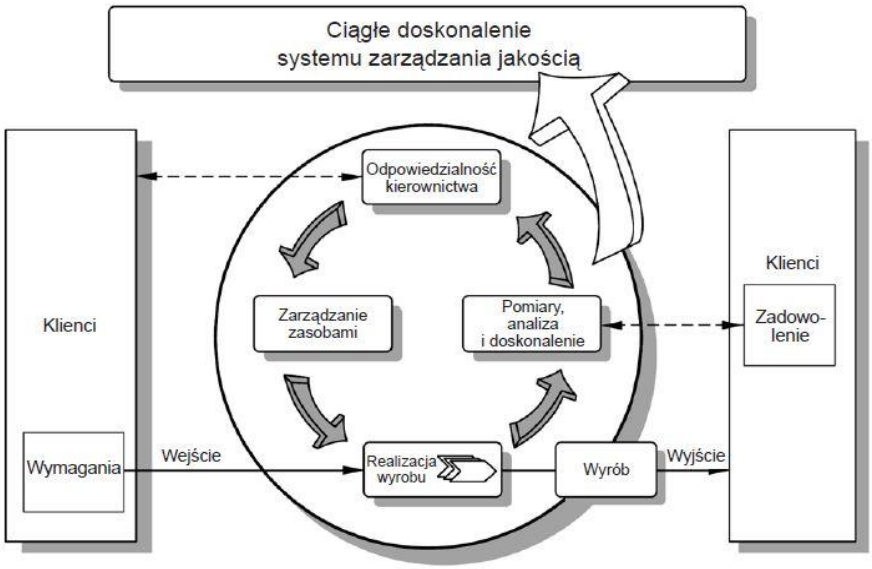
Brak określenia przez przywódcę dla każdego pracownika organizacji zakresu jego zadań, uprawnień i odpowiedzialności, bardzo silnie wpływa na dezorganizację pracy. Jednymi z pierwszych działań zmierzających do uporządkowania organizacji w ramach realizacji procesów zarządczych, powinny być wymienione poniżej.

1) Ustanowienie struktury organizacyjnej, spełniającej następujące wymagania projektowe:
   - określenie komórek organizacyjnych w ujęciu podmiotowym a nie przedmiotowym lub procesowym (np. Magazynier a nie Magazyn i nie Magazynowanie),
   - przedstawienie w ramach struktury organizacyjnej zależności pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, ze szczególnym uwzględnieniem jasnego przekazu co do zwierzchnictwa,
   - nazwanie komórek organizacyjnych w sposób nawiązujący do pełnionej funkcji i rodzaju realizowanych zadań (np. Kierownik logistyki),
   - zidentyfikowanie komórek organizacyjnych, poprzez przypisanie do jej nazwy niepowtarzalnego symbolu względem innych komórek organizacyjnych (np. symbol dwu-literowy, gdzie pierwsza litera symbolu jest ostatnią literą symbolu komórki nadrzędnej a druga litera wskazuje na powiązanie z nazwą identyfikowanej komórki organizacyjnej).
2) Określenie dla każdej komórki organizacyjnej zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Proponuje się w tym zakresie opracowanie dla każdej z komórek organizacyjnych określonych na strukturze organizacyjnej, tzw. karty stanowiskowej, obejmującej:
   - metryczkę stanowiska pracy (gdzie określa się m.in.: rodzaj stanowiska pracy, podporządkowanie hierarchiczne, podległe stanowiska pracy,

[44] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością – wymagania, PKN 2016.

współpracę z innymi komórkami organizacyjnymi, warunki pracy, udział w komisjach i zespołach, cel funkcjonowania stanowiska w organizacji),
- wymagania kompetencyjne (w podziale na: wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, szkolenia),
- szczegółowy zakres wykonywanych zadań,
- zakres uprawnień,
- zakres odpowiedzialności.

W ujęciu znormalizowanym przez System zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001, pojęcie przywództwa ewoluowało. W ostatnim wydaniu normy z 2015 roku, Przywództwo określono jako centrum modelowego zarządzania organizacją (rys. 1.4). Stanowi ono „serce" modelu i ma bezpośredni wpływ na Planowanie, Wsparcie, Działania operacyjne, Ocenę efektów działania i Doskonalenie w organizacji. Poprzedni model SZJ ISO 9001 przedstawiony w normie ISO 9000:2005 (rys. 2.1) nie eksponował Przywództwa tak silnie. Konsekwencje były takie (co było jedną z przyczyn aktualizacji normy), że najwyższe kierownictwo organizacji nie poczuwało się do pełnienia roli Przywódcy i nie było wystarczająco zaangażowane w funkcjonowanie systemu zarządzania jakością wdrożonego w organizacji.



Rys. 2.1. Zdezaktualizowany model SZJ ISO 9001

Źródło: PN-EN ISO 9000:2006, System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, PKN, 2006.

Na modelu z 2005 roku najwyższe kierownictwo/przywództwo, pokazane jest wyłącznie jako jeden z rozdziałów ówczesnej normy pt. „Odpowiedzialność

kierownictwa". Inną zmianą w wymaganiach SZJ wprowadzoną w ostatniej wersji normy z 2015 roku, jest także brak konieczności powoływania Przedstawiciela kierownictwa ds. SZJ, które to wymaganie w poprzedniej normie, powodowało w praktyce „zrzucenie" na tę komórkę organizacyjną odpowiedzialności przez najwyższe kierownictwo, względem systemu zarządzania jakością.

W 2018 roku została opublikowana norma ISO 9004 pt. „Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne dotyczące osiągnięcia trwałego sukcesu". W normatywie tym są ustanowione wytyczne dla organizacji, które wdrożyły system ISO 9001 i starają się go doskonalić. W odniesieniu do Przywództwa, czytamy w niniejszej normie, że aby osiągnąć trwały sukces, najwyższe kierownictwo powinno wykazać się przywództwem i zaangażowaniem w ramach organizacji, poprzez:

a) ustalenie tożsamości organizacji,
b) promowanie kultury zaufania i uczciwości,
c) tworzenie i utrzymywanie pracy zespołowej,
d) zapewnienie ludziom niezbędnych zasobów, szkoleń i uprawnień do działania z przypisaniem odpowiedzialności,
e) promowanie wspólnych wartości, uczciwości i etycznego zachowania, tak aby były one podtrzymywane na wszystkich poziomach organizacji,
f) ustanowienie i utrzymanie struktury organizacyjnej w celu zwiększenia konkurencyjności, gdzie ma to zastosowanie,
g) indywidualne i zbiorowe wzmacnianie wartości organizacji,
h) informowanie o osiągniętych sukcesach na zewnątrz i wewnątrz organizacji, w stosownych przypadkach,
i) stworzenie podstaw skutecznej komunikacji z ludźmi w organizacji, omawianie spraw, które mają wpływ ogólny, w tym w stosownych przypadkach, wpływ finansowy,
j) wspieranie rozwoju liderów na wszystkich szczeblach organizacji.

Podejmowane przez najwyższe kierownictwo działania w odniesieniu do spełniania wymagań przedstawionych w ISO 9001 wpływają w sposób bezpośredni na zaangażowanie ludzi, rozumianych jako pracowników organizacji, a o tym stanowi trzecia z zasad zarządzania jakością.

2.2. Wizja, misja, strategia i polityka

Jedno z kluczowych zadań najwyższego kierownictwa organizacji powinno dotyczyć opracowania jej wizji, misji, strategii oraz polityki. Pojęciom tym w literaturze poświęcono wiele miejsca, zarówno w kontekście problematyki przywództwa, jakości, planowania czy ogólnie pojętej dyscypliny zarządzania. W ujęciu

znormalizowanym, na którym w głównej mierze opiera się niniejsza monografia, definicje tych pojęć są następujące[45]:

1) **wizja** – aspiracje wyrażone przez najwyższe kierownictwo dotyczące tego, czym organizacja chciałaby być,
2) **misja** – cel istnienia organizacji wyrażony przez najwyższe kierownictwo,
3) **strategia** – plan osiągnięcia długoterminowego lub ogólnego celu,
4) **polityka** – zamierzenia i ukierunkowanie organizacji formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo.

W naukach o zarządzaniu, określanie celu istnienia przedsiębiorstwa łączone jest z pojęciem misji. Początkowo definicja misji była odpowiedzią na pytania „Czym jest nasze przedsiębiorstwo i czym być powinno? Jaki jest najważniejszy cel przedsiębiorstwa?"[46]. Do dziś ta definicja niewiele się zmieniła, dodano jedynie nowe elementy, ale nie zmieniono jej istoty.

- „Misja przedsiębiorstwa to jego przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa"[47].
- „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź które realizuje przez swoją działalność. Ważną funkcję przypisywaną misji jest ukierunkowywanie przyszłego działania"[48].
- „Misja, to inaczej wspólne wartości przyjmowane przez wszystkich pracowników i zarząd firmy"[49].
- „Misja to szczególny powód istnienia organizacji, wyróżniający się od wszystkich innych"[50].
- „Misja określa rolę jaką spełnia przedsiębiorstwo na rzecz otoczenia. Rolę nadzwyczajną, tzn. misja określa, co nadzwyczajnego, czego nie dają inne firmy, dostarcza moja firma. Te nadzwyczajne wartości wiążą się ze źródłami przewagi konkurencyjnej"[51].

Według Cardony i Reya kluczowe są cztery zrównoważone **kategorie wartości misji** [52]:

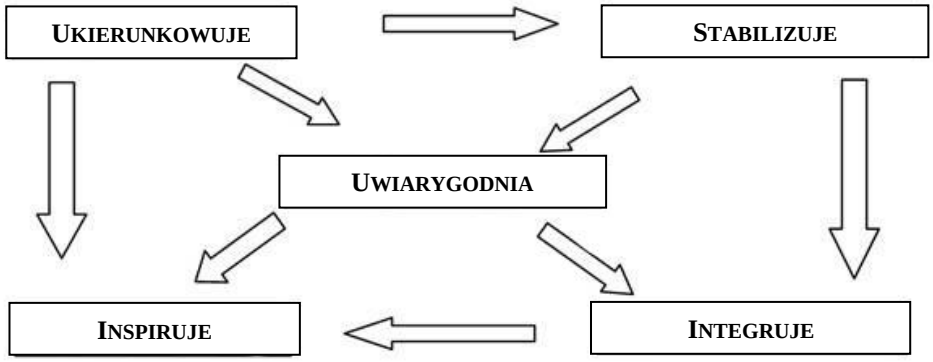
- *biznesowe* – związane z działalnością biznesową i osiąganiem zysku, np. wytrwałość, skuteczność, profesjonalizm, zorientowanie na wyniki,

[45] PN-EN ISO 9000:2015-10P, System zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.
[46] Drucker P.: Management: Task, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row 1974.
[47] Wawrzyniak B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.
[48] Dwojacki P.: Składniki misji – wizja przyszłości, Przegląd Organizacji nr 12, 1995.
[49] Stochowski W.: Jak definiować misję, Przegląd Organizacji nr 11, 1994.
[50] Stoner J.A.F. Wankel C.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
[51] Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy, PWE, Warszawa 1996.
[52] Cardona P., Rey C.: Zarządzanie poprzez misję, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.

- *racjonalne* – wartości związane z jakością w relacjach interpersonalnych, np. komunikacja, praca zespołowa, szacunek dla ludzi,
- *rozwojowe* – takie jak innowacyjność, kreatywność, uczenie się czy nieustanne doskonalenie,
- *związane z wkładem na rzecz innych* (m.in. działania z zakresu CSR).

Misja pełni także określone **cele** w organizacji (rys. 2.2), obejmujące:

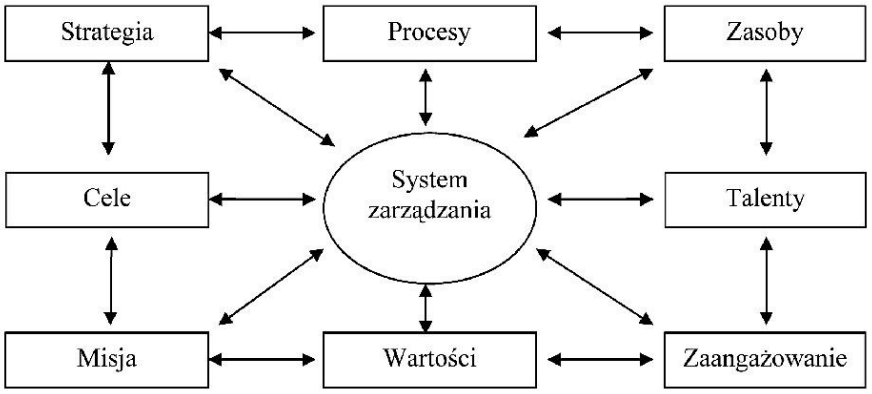
- *ukierunkowywanie* – dobrze sformułowana misja ułatwia generację i przyjmowanie celów strategicznych, upraszcza procesy decyzyjne dotyczące wyborów rodzajów działalności oraz pomaga w skupieniu uwagi na tym, co dla przedsiębiorstwa jest najważniejsze,
- *inspirowanie* – misja powinna inspirować do doskonalenia firmy we wszystkich obszarach jej działania a znajomość jej treści powinna ułatwiać identyfikację niezbędnych zmian i sprzyjać ich realizacji,
- *stabilizowanie* – misja jest czynnikiem określającym pewność pracowników, co do trwałych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- *integrowanie* – misja powinna odwoływać się do takich potrzeb i wartości, które mogą być uznane za źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem,
- *uwiarygodnianie* – rozpowszechnianie treści misji, potwierdzane konsekwentną realizacją, prowadzić może do ukształtowania się takiej osobowości firmy i jej społecznego wizerunku, które mogą uwiarygodniać firmę w otoczeniu.



Rys. 2.2. Cele misji

Źródło: Dwojacki P.: Składniki misji – wizja przyszłości, Przegląd Organizacji nr 12, 1995, s. 21.

Zarządzanie poprzez misję, co pokazuje model przedstawiony na rys. 2.3, wymaga integrowania wielu obszarów działalności organizacji. Centrum tego rodzaju zarządzania, stanowi system zarządzania, który oddziałuje i na który oddziałują czynniki, takie jak: procesy, zasoby, strategia, cele, talenty, misja, wartości i zaangażowanie.



Rys. 2.3. Zarządzanie poprzez misję
Źródło: Cardona P., Rey C.: Zarządzanie poprzez misję, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 42.

Obszerne badania nad zawartością misji (*content analysis*) prowadzone w Stanach Zjednoczonych na wyselekcjonowanych 300 przedsiębiorstwach z list: „Fortune 2000", „The Forbes 200", „The Inc. 500" i „The 10 Best Companies to Work for in America" wykazały, że przedsiębiorstwa, formułując misję, nadużywają pewnych zwrotów. Oznacza to, że bardzo krótkie zdania przeładowuje się wiele znaczącymi pojęciami, które są powtarzane przez niemal wszystkie firmy. Dziesięciu procentom nagłówków można było przypisać siedemdziesiąt osiem procent treści w nich zawartych. Pięć najczęściej stosowanych zwrotów w treści misji, to: misja, wizja, wartości, zasady i strategie. Oznacza to, że większość przedsiębiorstw stosuje tradycyjne sformułowania i rzadko podejmuje próby kreatywnego i unikatowego ich redagowania[53].

Przykłady misji określone przez organizacje będące przedstawicielami różnych branż:

- „Inspirować jutrzejszych budowniczych i wspomagać ich rozwój. Naszym nadrzędnym celem jest inspirowanie dzieci i stwarzanie im warunków do twórczego myślenia, systematycznego rozumowania i kształtowania własnej przyszłości poprzez realizację potencjału, aby mogły doświadczyć niezliczonych możliwości ludzkiego świata" (Lego)[54].
- „Nasza misja niezmiennie wskazuje nam kierunek, w którym podążamy. Opisuje cel naszej firmy i stanowi punkt odniesienia dla podejmowanych przez nas działań i decyzji. Chcemy dawać światu orzeźwienie. Chcemy inspirować

[53] Moszoro B.: Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze, Management and Business Administration. Central Europe 2, 2012 (115), 2012.
[54] www.lego.com z dnia 10.05.2019 r.

i wywoływać uśmiech szczęścia. Chcemy się wyróżniać poprzez budowanie trwałych wartości" (Coca-Cola)[55].

- „Inspirować świat dzięki naszym innowacyjnym technologiom, produktom i wzornictwu, które wzbogaca życie ludzi, przyczynia się do dobrobytu społecznego, tworząc nową przyszłość" (Samsung)[56].

Z pojęciem misji organizacji, często idzie w parze, ale jest też jednocześnie \z nim mylone – **pojęcie „wizji"**. Istnieją badania podważające sens definiowania w organizacjach jednocześnie misji i wizji[57]. Wizja to przede wszystkim wykreowany w umyśle lidera mentalny obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa[58]. Obraz ulokowany jest w niekoniecznie precyzyjnie określonej przyszłości i przedstawia stan oczekiwany – lepszy niż stan obecny. W tym też dostrzegać można kluczową różnicę między wizją a misją, bowiem misja koncentruje się na praktyce działania, a wizja – na celu, który ta praktyka ma urzeczywistnić[59]. W praktyce różnica między wizją a misją nie jest zbyt ostra[60]. Pojęcia wizji i misji są często łączone i traktowane jako wspólna deklaracja oczekiwanego obrazu przedsiębiorstwa, a przynajmniej jego głównych punktów. Wizja bywa też definiowana jako mentalna reprezentacja strategii[61], co nie wyklucza obecności w niej elementów definicyjnie przynależnych misji[62]. Dla porównania z wyżej przedstawionymi przykładami misji organizacji, poniżej przedstawiono przykłady wizji dla tych samych podmiotów.

- „Wynaleźć przyszłość zabawy. Chcemy być pionierami w tworzeniu nowych zabaw, materiałów do zabawy i modeli biznesowych zabawy, wykorzystując przy tym możliwości, jakie daje globalizacja i cyfryzacja. Nie chodzi tylko o produkty – chcemy uwolnić potencjał, jaki drzemie w każdym człowieku" (Lego)[63].
- „Nasza wizja wyznacza ramy działania i kieruje każdym aspektem naszej działalności. Określa i pomaga stopniowo osiągać zrównoważony, jakościowy wzrost. Ludzie: chcemy być wspaniałym miejscem pracy, które inspiruje ludzi

[55] www.cocacola.com.pl z dnia 10.05.2019 r.
[56] www.samsung.com z dnia 10.05.2019 r.
[57] Zelek A.: Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008.
[58] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.: Strategy Safari. A Guided Tour Through the World of Strategic Management, Prentice Hall, London 1998.
[59] Cambell A., Yeung S.: Creating a Sense of Mission, „Long Range Planning", Vol. 24, No. 4, 1991.
[60] Supernat J.: Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje, Kolonia, Wrocław 1998.
[61] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.: Strategy Safari. A Guided Tour Through the World of Strategic Management, Prentice Hall, London 1998.
[62] Panasiewicz L.: Sekret wizji współczesnych organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 19, 2015.
[63] www.lego.com z dnia 10.05.2019 r.

do najlepszego wykorzystania swego potencjału. Portfolio produktów: chcemy oferować marki napojów wysokiej jakości, które wyprzedzają i zaspokajają pragnienia i potrzeby ludzi. Partnerzy: chcemy budować trwałe wartości poprzez nieustanne rozwijanie, doskonalenie i utrzymywanie sprawdzonej sieci klientów oraz dostawców. Planeta: chcemy być odpowiedzialną firmą, angażując się w budowanie i wspieranie społeczności lokalnych. Zysk: chcemy maksymalizować długoterminowy zwrot dla naszych udziałowców, działając zarazem w zgodzie z naszymi ogólnymi zobowiązaniami. Wydajność: chcemy być wysoce skuteczną, elastyczną i szybko rozwijającą się organizacją" (Coca-Cola)[64].

– „Wizja 2020 to centralny element naszego zobowiązania na rzecz tworzenia lepszego świata, w którym nowe doświadczenia będą kreowane dzięki innowacyjnym technologiom i produktom. Celem tej wizji jest zyskanie pozycji ulubionej marki oraz innowacyjnej i podziwianej firmy. Aby osiągnąć ten cel, podejmujemy wysiłki na rzecz kreatywności i innowacyjności, współdzielenia wartości z naszymi partnerami i naszymi pracownikami. Oferujemy najlepsze na świecie produkty i usługi dzięki pasji, którą wkładamy w ich tworzenie. Chcemy odkrywać nowe obszary biznesowe, takie jak służba zdrowia czy elektronika w motoryzacji i dalej pisać historię innowacyjnych rozwiązań technologicznych. W Samsung Electronics z pasją mierzymy się z wyzwaniami i zmieniamy je w nowe możliwości" (Samsung)[65].

Oparte na wizji podejście do strategii organizacji stanowi antytezę podejścia opartego na analitycznym planowaniu. Jednym z wymiarów różnicujących oba podejścia są emocje. Tu pojawia się rola lidera, który powinien:

– promować wizję poprzez przekonywanie do zawartych w niej idei,
– stanowić wzorzec osobowy, modelu roli, dzięki obserwacji zachowań i reakcji którego, pracownicy będą w stanie przyswoić sobie zachowania, reakcje, wzorce myślenia oraz sposoby wartościowania skierowane, w założeniu, na realizację wizji[66].

Sformułowanie misji i wizji organizacji jest elementem określenia jej **strategii.** W polskiej literaturze najbardziej rozpowszechniona jest typologia szkół zarządzania strategicznego zaproponowana przez Krzysztofa Obłoja. Wyróżnił on szkołę:

1) planistyczną,
2) ewolucyjną,
3) pozycyjną,
4) zasobów,
5) umiejętności i uczenia się,

[64] www.cocacola.com.pl z dnia 10.05.2019 r.
[65] www.samsung.com z dnia 10.05.2019 r.
[66] Panasiewicz L.: Sekret wizji współczesnych organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 19, 2015.

6) prostych reguł,
7) realnych opcji.

Każda z nich opiera się na innych założeniach i przesłankach, wobec czego każda inaczej rozumie pojęcie strategii[67]. Wyróżnia się wiele typów strategii organizacyjnych. Jeden z przyjętych podziałów obejmuje[68]:
- strategie kształtowania struktury organizacyjnej,
- strategie tworzenia dużych związków organizacyjnych,
- strategie dywersyfikacji sektorowej,
- strategię powoływania przedsiębiorstw globalnych,
- strategię kreowania organizacji procesowej,
- strategię ustanawiania samodzielnych jednostek biznesu,
- strategię wyodrębniania jednostek zarządzania projektami.

Uwzględniając uwarunkowanie rysujące się współcześnie bardzo silnie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jakim jest szeroko rozumiana zmienność, budowa strategii musi uwzględniać kwestie elastyczności, a przywódcy muszą mieć świadomość braku jej stabilności. Obecnie dobra strategia to ta, która odpowiada na potrzeby i wpisuje się w wymagania klientów decydujących o przetrwaniu organizacji na globalnym rynku. A wymagania te zmieniają się bardzo szybko, w związku z czym synchronizacja tego co zostało założone w strategii z tym co jest realizowane, wymaga nie lada sprawności od przywódców organizacji.

W odniesieniu do etapów budowy strategii organizacji, uwzględniając wymiar ogólności i pozostawiając tym samym szeroki margines elastyczności, wyróżnić można:
- określenie wizji i misji organizacji,
- analizę i ocenę elementów otoczenia,
- analizę i ocenę potencjału organizacji,
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania,
- sformułowanie strategii z uwzględnieniem opracowania jej wariantów.

Powodzenie realizacji celów strategicznych zależy od „ubrania" działań realizowanych wewnątrz w podejście procesowe. Spojrzenie na realizowane działania przez pryzmat procesów nakazuje wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich realizację. Realizacja przełożenia nawet wizjonerskich celów w realne działania daje możliwość rozliczenia ich realizacji, gdyż ocena procesów jest jednym z niezbędnych etapów zarządzania procesowego. Rozliczenie realizacji celów strategicznych jest jednocześnie oceną realizacji strategii, dlatego proces oceny stanowi element wspólny dla poziomu strategii i procesów. Jeżeli wyniki oceny

[67] Zakrzewska-Bielawska A.: Strategia przedsiębiorstwa [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
[68] Sołtysik M.: Metodyka projektowania strategii organizacyjnych przedsiębiorstwa, Kraków, rozprawa doktorska, 2016.

mieszczą się w ustalonych granicach, czyli zostają osiągnięte założone cele, to zmiany lub modyfikacje w strategii będą następstwem czynników zewnętrznych, takich jak np. nowe uwarunkowania prawne czy zmieniający się obraz konkurencji[69].

W praktyce powiązania budowy strategii organizacji z Systemem zarządzania jakością wychodzi się od określenia kontekstu organizacyjnego i jego analizy. Często wykorzystywaną w tym obszarze metodą jest analiza SWOT/TOWS. Jest ona jedną z metod oceny strategicznej kondycji przedsiębiorstwa, ale pomaga również w określeniu kontekstu organizacji. Metoda ta pozwala na analizę wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, wpływających na działalność organizacji. W pierwszym etapie analizy zestawia się szanse (ang. *opportunities*) i zagrożenia (ang. *threats*) ze strony otoczenia firmy oraz mocne (ang. *strenghts*) i słabe (ang. *weaknesses*) strony przedsiębiorstwa. Mocne i słabe strony identyfikuje się w odniesieniu do firmy, a szanse i zagrożenia upatruje się w otoczeniu. Ogólne wytyczne wynikające z analizy SWOT/TOWS to: wykorzystywanie szans za pomocą mocnych stron, unikanie zagrożeń i wzmacnianie słabych stron. Następnym krokiem w analizie jest wybór pięciu kluczowych cech z każdej grupy (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia) i nadanie każdej cesze wagi (suma wag w poszczególnych kategoriach musi być równa 1,0). Kolejny etap to konstrukcja macierzy, która pozwala określić pozycję strategiczną firmy i kierunki jej rozwoju. W macierzy tej zestawia się czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa (mocne i słabe strony) oraz elementy otoczenia ważne dla realizacji celów przedsiębiorstwa (szanse i zagrożenia). W celu możliwości odpowiedzi na osiem pytań:

- Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
- Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
- Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
- Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?
- Czy szanse spotęgują mocne strony?
- Czy zagrożenia osłabią mocne strony?
- Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
- Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

buduje się tablice krzyżowe, zawierające określone cechy, wagi, liczbę interakcji oraz iloczyn wag krzyżowych (przykład jednej z tablic – tabela 2.6). Jeżeli zależność między danymi cechami występuje, to wpisywana jest wartość „1”, a jeśli nie – „0”.

[69] Mnich J.: Strategia i struktura organizacyjna a podejście procesowe w zarządzaniu uczelnią publiczną, praca doktorska, Politechnika Łódzka, 2019.

Tabela 2.6. Tablica krzyżowa SWOT/TOWS
Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?

Mocne strony/szanse	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	0	1	0	0	1	0,3	2	0,6
2.	1	1	1	0	1	0,2	4	0,8
3.	0	0	0	0	0	0,3	0	0
4.	0	1	0	0	0	0,1	1	0,1
5.	1	0	0	0	0	0,1	1	0,1
Waga	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3			
Liczba interakcji	2	3	1	0	2			
Iloczyn wag i interakcji	0,2	0,3	0,3	0	0,6			
Suma interakcji							16/2	
Suma iloczynów								3,0

Źródło: opracowanie własne.

Następnie wyniki z tablic krzyżowych zestawia się, tak jak pokazano w tabeli 2.7. Uzyskany najwyższy wynik według tabeli 2.7 pozwala odpowiedzieć na pytanie, którą strategię powinna wybrać organizacja (zestawienie z najwyższymi wynikami sum i iloczynów). Z analizy SWOT/TOWS wynikają następujące strategie (tabela 2.8):

- *strategia agresywna* (maxi – maxi) – jej zadaniem jest wykorzystanie mocnych stron przedsiębiorstwa oraz umocnienie szans zewnętrznych; polega na maksymalnym wykorzystaniu tych czynników, które spowodują silny rozwój firmy,
- *strategia konserwatywna* (maxi – mini) – w ocenie tej strategii należy zminimalizować negatywne wpływy otoczenia, a także wykorzystać mocne strony przedsiębiorstwa; w ramach tej strategii należy dokonać segmentacji rynku lub selekcji produktów bądź poszukać nowych rynków zbytu dla naszych produktów,
- *strategia defensywna* (mini – mini) – przedsiębiorstwo nie posiada silnych stron, jego działalność jest ograniczona przez zagrożenia znajdujące się w otoczeniu; powoduje to spadek jakości oferowanych usług, co w konsekwencji daje odpływ najbardziej kompetentnej kadry oraz spadek sprzedaży, firma staje się mało dochodowa i traci pozycję na rynku; jedynym rozwiązaniem dla firmy jest wyciagnięcie maksymalnych korzyści przed jej zamknięciem lub połączeniem z inną firmą,

– *strategia konkurencyjna* (mini – maxi) – polega na wyeliminowaniu słabych stron funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi; obejmuje działania, które zwiększą zasoby finansowe oraz handlowe, polepszą linię produkcyjną, poprawią produktywność, zredukują koszty, spowodują utrzymanie mocnej pozycji konkurencyjnej.

Tabela 2.7. Zestawienie tablic krzyżowych

Kombinacja	Wynik analizy SWOT		Wynik analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony/szanse	16/2	3,0	14/2	2,3	30/2	5,3
Mocne strony/ zagrożenia	14/2	2,7	12/2	2,3	26/2	6,0
Słabe strony/szanse	16/2	2,7	18/2	3,7	34/2	6,4
Słabe strony/ zagrożenia	14/2	3,0	12/2	2,6	26/2	5,6

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.8. Strategie przedsiębiorstwa jako wynikowe analizy SWOT/TOWS

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia maxi – maxi (strategia agresywna)	Strategia mini – maxi (strategia konkurencyjna)
Zagrożenia	Strategia maxi – mini (strategia konserwatywna)	Strategia mini – mini (strategia defensywna)

Źródło: opracowanie własne.

Według podanego przykładu organizacja powinna przyjąć strategię konkurencyjną.

Czwartym elementem poddanym rozważaniom w niniejszym podrozdziale, jest **polityka jakości.** Określenie polityki jakości przez najwyższe kierownictwo organizacji, jest wymaganiem Systemu zarządzania jakością według ISO 9001, które musi być utrzymywane w formie udokumentowanej informacji. Polityka jakości powinna zawierać:

– misję/wizję organizacji jako punkt wyjścia do określania celów,
– mierzalne cele organizacji (lub odwołanie się do innego dokumentu systemowego jeżeli mierzalność jest przedstawiona w nim a nie bezpośrednio przy celach w polityce jakości),
– sposób realizacji celów,

- zapewnienie przez najwyższe kierownictwo, że polityka jest zakomunikowana i zrozumiała dla członków organizacji,
- zobowiązanie do ciągłego doskonalenia procesów realizowanych w organizacji,
- datę jej ustanowienia,
- podpis najwyższego kierownika organizacji.

Polityka jakości stanowi element strategii organizacji i jest ona uważana za najważniejszy dokument z perspektywy Systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001.

2.3. System zarządzania jakością a odpowiedzialność najwyższego kierownictwa – badanie własne

Badanie zrealizowane zostało w trzecim kwartale 2018 r. Po analizie literatury przedmiotu oraz obserwacjach własnych wynikających z praktyk auditorskich Systemu zarządzania jakością ISO 9001 (SZJ), jako cel realizacji badania, sformułowano pytanie badawcze w brzmieniu: „Jaki jest wpływ Systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 na zakres odpowiedzialności najwyższego kierownictwa w odniesieniu do zarządzanych zasobów i realizowanych procesów w przedsiębiorstwie"?

Obiektem badań były przedsiębiorstwa produkcyjne sektora małych i średnich firm w Polsce, funkcjonujące w branży spożywczej. W badaniu wzięło udział 30 przedsiębiorstw wybranych na zasadzie celowego doboru próby. Jako czynniki doboru podmiotów badania wyróżniono:

- czas funkcjonowania firmy na rynku (powyżej 7 lat),
- posiadanie certyfikatu wdrożonego Systemu zarządzania jakością według ISO 9001,
- zaangażowanie i otwartość na współpracę w zakresie realizacji badania najwyższego kierownictwa firmy.

Uwzględniając wyżej wymienione czynniki, wybrano 15 przedsiębiorstw posiadających wdrożony SZJ ISO 9001 powyżej siedmiu lat i 15 przedsiębiorstw, funkcjonujących na rynku powyżej siedmiu lat, ale nie posiadających wdrożonego SZJ ISO 9001.

W badaniu wykorzystano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Wśród grupy metod ilościowych skorzystano z metody CAPI (polegającej na przeprowadzeniu wywiadu przy użyciu laptopa w siedzibie badanej firmy) oraz metody PAPI (polegającej na przeprowadzeniu wywiadu przy użyciu wersji drukowanej kwestionariusza wywiadu). Podstawą zastosowania obu metod ilościowych był autorsko przygotowany kwestionariusz wywiadu. Kwestionariusz składał się z dwóch części. Pierwsza z nich dotyczyła informacji ogólnych na temat przedsiębiorstwa, takich jak czas funkcjonowania na rynku, wdrożony SZJ, przedmiot działalności, współpraca międzynarodowa, liczba zatrudnionych oraz wiek najwyższego

kierownika. Część druga kwestionariusza, której analiza stanowiła podstawę do uzyskania odpowiedzi na założone pytanie badawcze, była związana przede wszystkim z pytaniami na temat odpowiedzialności najwyższego kierownictwa względem zarządzanych zasobów i procesów. Pytania były zadawane najwyższemu kierownikowi danej firmy, ale część odpowiedzi na pytania z części drugiej kwestionariusza, była weryfikowana poprzez wywiad z pracownikami szczebla średniego (kierowników i brygadzistów) i niższego (m.in. pracownikami produkcyjnymi i administracyjnymi). Spośród metod jakościowych w badaniu wykorzystano obserwację własną oraz desk research, polegający na analizie materiałów zastanych w przedsiębiorstwach, dokumentów oraz stron internetowych.

Analizując pozyskane dane z badania w zakresie ogólnych informacji o badanych przedsiębiorstwach, wynika z nich, że:

- 80% badanych firm funkcjonuje na rynku w przedziale 10-15 lat, a 20% powyżej 20 lat;
- 30% badanych firm należy do sektora mleczarskiego, 30% do sektora piekarniczego, 20% do sektora przetwórstwa owocowo-warzywnego i 20% do sektora mięsnego;
- 10% badanych firm prowadzi handel zagraniczny produkowanymi wyrobami;
- 70% badanych firm zatrudnia od 20 do 100 pracowników, 20% zatrudnia od 101 do 150 pracowników a 10% zatrudnia od 151 do 200 pracowników;
- w 80% badanych przedsiębiorstw wiek najwyższego kierownika (nazywanego wśród badanych podmiotów prezesem, właścicielem lub dyrektorem naczelnym) znajduje się w przedziale 45-50 lat, a w 20% firm wiek właściciela obejmuje przedział 35-40 lat.

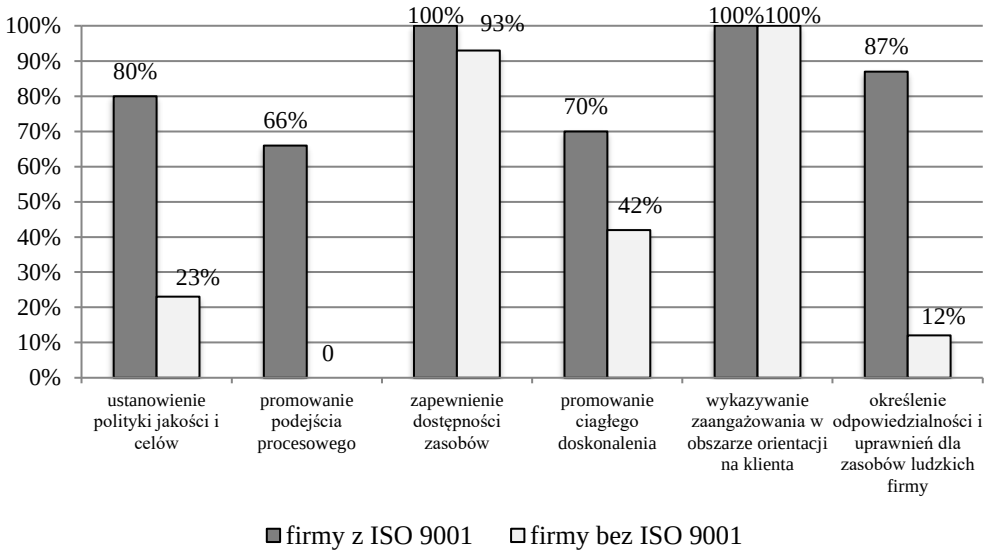
Na rysunku 2.4 przedstawiono wyniki badania w odniesieniu do odpowiedzialności najwyższego kierownictwa organizacji w zakresie określenia zasobów organizacyjnych i realizowanych procesów. Okazało się, że przedsiębiorstwa mające wdrożony SZJ ISO 9001, zarówno w kontekście odpowiedzialności przywództwa za określenie zasobów, jak również procesów, osiągnęły dużo wyższe wskaźniki. W 100% firm mających wdrożony system, deklaruje się określenie procesów, a w 86% firm określenie zasobów organizacyjnych. Odnosząc się do firm nieposiadających wdrożonego systemu, wskaźnik pierwszy – dotyczący procesów jest niższy o 67%, a drugi – dotyczący określenia zasobów wynosi 54%. W przedsiębiorstwach działających na zgodność z SZJ wszyscy przywódcy potrafili wymienić procesy zidentyfikowane na mapach procesów firm i wskazać miejsce przechowywania kart procesów. Zasoby organizacyjne były trochę trudniejsze do identyfikacji przez najwyższych kierowników w tych badanych podmiotach, co mogło wynikać z faktu nie tak szczegółowych wymagań przedstawionych w normie ISO 9001 w odniesieniu do nich, jak w odniesieniu do procesów. W przedsiębiorstwach nieposiadających ISO 9001 kwestia samej interpretacji pojęcia „podejście procesowe" była problematyczna, co może wynikać z faktu,

że system HACCP, który w tej grupie firm funkcjonuje, nie podkreśla tak silnie roli procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem jak system ISO 9001.

Rys. 2.4. Udział procentowy firm, w których określone są zasoby i procesy
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Analizując kluczowe odpowiedzialności najwyższego kierownictwa przedstawione w normie ISO 9001, dotyczące kwestii ogólnej zarządzania przedsiębiorstwem i nieodnoszące się w sposób bezpośredni do nadzoru nad wdrożonym systemem zarządzania, na rys. 2.5 przedstawiono wyniki badania w ich zakresie. Badaniu poddano sześć odpowiedzialności najwyższego kierownictwa, o które zapytano zarówno przywódców organizacji, jak i (celem sprawdzenia szczerości odpowiedzi) – pracowników niższego szczebla. W przypadku rozbieżności w odpowiedziach, dana odpowiedzialność była sprawdzana na zasadzie obserwacji własnej i analitycznego badania pogłębionego autorsko. Wyniki badania pokazują, że w odniesieniu do analizowanych odpowiedzialności, firmy posiadające wdrożony system ISO 9001 wypadają korzystniej, jeśli chodzi o wywiązywanie się z danej odpowiedzialności przez najwyższe kierownictwo. Z ustanowienia polityki jakości i celów wywiązuje się 80% przywódców firm z ISO 9001 i 23% przywódców firm bez ISO 9001. Usprawiedliwieniem dla firm nieposiadających systemu zarządzania jakością jest, w przypadku tej odpowiedzialności, brak prawnego wymagania dotyczącego konieczności ustanawiania polityki jakości. Druga z odpowiedzialności poddanych badaniu to promowanie podejścia procesowego. Okazuje się, że ta odpowiedzialność wśród firm posiadających wdrożony SZJ ma najniższy wskaźnik spośród wszystkich odpowiedzialności poddanych badaniu – tylko w 66% firm, przywódcy wywiązują się z takiej roli. Wśród przedsiębiorstw niedziałających w środowisku systemu ISO 9001 wartość tego wskaźnika wynosi

zero. Kolejna – trzecia odpowiedzialność, dotyczyła zapewnienia dostępności zasobów. We wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorstwach posiadających system ISO 9001 (15 firm) ta odpowiedzialność jest realizowana. Wysoki wskaźnik w tym obszarze obserwuje się także wśród firm nie mających zaimplementowanego SZJ i wynosi on 93%.



Rys. 2.5. Poziom kluczowych odpowiedzialności najwyższego kierownictwa w obszarach wymaganych SZJ ISO 9001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Kolejną rolę najwyższego kierownictwa firm, którą poddano badaniu, stanowi promowanie ciągłego doskonalenia. Obserwuje się tutaj, zaraz po promowaniu podejścia procesowego, najniższe wskazania odpowiedzi. W 70% badanych podmiotów posiadających ISO 9001, najwyższe kierownictwo promuje ciągłe doskonalenie, natomiast w firmach bez SZJ ISO 9001 taką deklarację odnotowano w mniej niż połowie badanych podmiotów – 42%. Proces ciągłego doskonalenia interpretowany był w tym przypadku jako m.in. wdrażanie innowacji produktowych i procesowych, realizacja działań korygujących oraz nadzór nad niezgodnościami. Piątą odpowiedzialnością przywódców organizacji, poddaną badaniu, było wykazywanie zaangażowania w obszarze orientacji na klienta. W przypadku tej roli najwyższego kierownictwa, jako jedynej spośród wszystkich badanych, nie ma różnicy między przedsiębiorstwami posiadającymi lub nieposiadającymi ISO 9001. We wszystkich uczestniczących w badaniu firmach deklaruje się 100% zaangażowania w orientację na klienta. Jest to bardzo pozytywny wynik, świadczący o zdawaniu sobie sprawy przez najwyższe kierownictwo organizacji o ważności

klienta i sile jego wpływu na jej funkcjonowanie. Określenie odpowiedzialności i uprawnień dla zasobów ludzkich firmy to ostatnia z analizowanych odpowiedzialności najwyższego kierownictwa. Rozbieżność w tym przypadku między firmami posiadającymi ISO 9001 i nieposiadającymi tego systemu jest bardzo duża i wynosi 75%. W 87% przedsiębiorstw posiadających wdrożony SZJ są określone odpowiedzialności i uprawnienia wszystkich zatrudnionych, zwykle w postaci tzw. kart stanowiskowych, natomiast w firmach, gdzie system nie funkcjonuje, procent wskazań dotyczący określenia odpowiedzialności i uprawnień członkom organizacji wynosi tylko 12. Odchodząc w tym miejscu od wymagań systemu zarządzania jakością, warto podkreślić, że funkcjonowanie w przedsiębiorstwie formalnie ustanowionej struktury organizacyjnej i związanych z nią – ustanowionych dla każdej przedstawionej na niej komórki organizacyjnej, odpowiedzialności i uprawnień względem wykonywanych działań, jest nadrzędną podstawą zarządzania każdą organizacją.

Wnioskując na podstawie przeprowadzonego badania i odnosząc się jednocześnie do postawionego na jego cel pytania badawczego: „Jaki jest wpływ Systemu zarządzania jakością ISO 9001, na zakres odpowiedzialności najwyższego kierownictwa w obszarze zarządzanych zasobów i realizowanych procesów w przedsiębiorstwie", odpowiedź jest jednoznaczna – wpływ ten jest wysoki zwłaszcza w obszarze podejścia procesowego. W odniesieniu do wszystkich poddanych badaniu odpowiedzialności najwyższego kierownictwa (z wyłączeniem wykazywania zaangażowania w orientację na klienta, gdzie wskaźniki w obu badanych grupach przedsiębiorstw były równe), wskaźniki świadczące o zaangażowaniu przywództwa w zarządzanie zasobami i realizację procesów, były wyższe w firmach posiadających wdrożony System zarządzania jakością ISO 9001 powyżej siedmiu lat. Najniższa różnica we wskaźnikach wynosiła 7% i dotyczyła odpowiedzialności związanej z zapewnieniem zasobów, natomiast najwyższa różnica wynosiła 75% i dotyczyła określenia odpowiedzialności i uprawnień dla zasobów ludzkich firmy. Analizując wyniki przeprowadzonego badania, nie zaobserwowano zależności między poszczególnymi odpowiedzialnościami najwyższego kierownictwa a danymi metryczkowymi charakteryzującymi poddane badaniu przedsiębiorstwa.

Lider to ktoś, kto zna drogę, idzie drogą i pokazuje drogę.
John C. Maxwell

3. Zaangażowanie ludzi – zasada 3

Deklaracja
Kompetentni, wyposażeni w uprawnienia i zaangażowani ludzie na wszystkich poziomach w organizacji są podstawą do zwiększenia możliwości organizacji w tworzeniu i dostarczaniu wartości.

Uzasadnienie
W celu skutecznego i efektywnego zarządzania organizacją ważne jest, aby szanować i angażować wszystkich ludzi na wszystkich poziomach. Uznanie, przydzielenie uprawnień i zwiększanie kompetencji ułatwia zaangażowanie ludzi w osiąganie celów jakościowych organizacji.

Główne korzyści:
- lepsze rozumienie przez ludzi celów jakościowych organizacji i zwiększenie motywacji do ich osiągania,
- zwiększenie zaangażowania ludzi w działania doskonalenia,
- lepszy rozwój osobisty, inicjatywność i kreatywność,
- zwiększenie zadowolenia ludzi,
- zwiększenie zaufania i współpracy w całej organizacji,
- wzrost dbałości o współdzielone wartości i kulturę w całej organizacji.

Możliwe działania:
- komunikacja z ludźmi w celu promowania zrozumienia ważności ich indywidualnego wkładu,
- promowanie współpracy w całej organizacji,
- ułatwianie otwartej dyskusji i dzielenia się wiedzą i doświadczeniem,
- przydzielenie uprawnień ludziom do określenia ograniczeń w działaniach oraz podejmowania inicjatyw bez obaw,
- uznawanie ludzi i docenianie ich wkładu, uczenia się i doskonalenia,
- umożliwienie samooceny efektów działania w odniesieniu do celów indywidualnych,
- przeprowadzanie badań w celu oceny zadowolenia ludzi, komunikowanie wyników i podejmowanie odpowiednich działań.

3.1. Zaangażowanie ludzi w literaturze i normalizacji

Zaangażowany pracownik wkłada w pracę dużo wysiłku, ponieważ się z nią identyfikuje. Stan zaangażowania może być także rozumiany jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego i stanów, które go charakteryzują, czyli: cynizmu, wyczerpania emocjonalnego i poczucia braku osiągnięć zawodowych. Osoby zaangażowane cechują się natomiast identyfikacją z własną pracą oraz poczuciem osobistej skuteczności[70].

Jednym z pierwszych badaczy zwracających uwagę na zagadnienia zaangażowania w pracę był Robert Louis Kahn. Praca Kahna nad teorią organizacji, w tym książka „Psychologia społeczna organizacji", którą napisał wspólnie z Danielem Katzem, została opisana jako „istotny wpływ na dziedzinę badań nad organizacją, przy zastosowaniu ram teorii otwartego systemu". Badacze ci uważali, że organizacje to systemy otwarte, połączone z otoczeniem, dążące do rozwoju i starające się optymalizować wyszukiwanie i wykorzystanie zasobów, jak również własną pozycję w stosunku do otoczenia.

D. Robinson i in. zauważają[71], że zaangażowanie postrzegane może być jako pozytywna postawa pracownika wobec firmy, w której pracuje. Zaangażowany pracownik ceni także wartości prezentowane przez organizację. Współpracuje z innymi i stara się pracować tak, by jego działania przyniosły korzyści dla firmy. Robinson podkreśla, iż dla rozwoju zaangażowania ważna jest relacja pracownika z organizacją. Jeśli pracodawca nie działa na rzecz rozwoju zaangażowania, wówczas nawet początkowo zaangażowany pracownik, może utracić swój zapał.

Z kolei Britt[72] rozumie zaangażowanie jako poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Zaangażowani pracownicy są sumienni i solidni przy pracy, starają się ją dobrze kontrolować, a osiągane efekty uważają za bardzo ważne.

Autor najpopularniejszych chyba koncepcji zaangażowania W. Schaufelli, którego kwestionariusz UWES przedstawiono w niniejszym rozdziale, utrzymuje, że zaangażowanie to konstrukt trójwymiarowy, na który składają się:

- doświadczanie przez pracownika uczucia wigoru[73] (vigor) podczas wykonywania pracy,
- oddanie się pracy (dedication),
- zaabsorbowanie pracą (absorbtion).

[70] Maslach C., Leiter M.P.: Prawda o wypaleniu zawodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

[71] Robinson D., Perryman S., Hayday S.: The Drivers of Employee Engagement Report 408. Institute for Employment Studies, UK, 2004.

[72] Britt T.W.: Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility, „Personality and Social Psychology Bulletin", Vol. 25, 1999.

[73] *przypływ energii.*

Organizacja musi pracować nad rozwijaniem i pielęgnowaniem zaangażowania pracowników, co wymaga dwustronnej relacji między pracodawcą a pracobiorcą[74]. Podobne zdanie przedstawia M. Armstrong[75] według którego, zaangażowanie wiąże się z przywiązaniem i lojalnością. Według definicji, jaką podaje Porter i współautorzy[76], zaangażowanie to stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz angażowania się w jej sprawy. Zaangażowanie składa się z trzech elementów:

1) silnego pragnienia przynależności do organizacji,
2) mocnej wiary w słuszność wartości i celów organizacji,
3) gotowości do pojęcia dużego wysiłku na rzecz organizacji.

Badania socjologiczne wskazują na spadek zaangażowania pracowników[77]. Coraz częściej pracowników interesuje konsumpcja a nie tworzenie wartości dla organizacji. Nawet w Japonii uznawanej za światowy wzór zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, wskaźnik zaangażowania spada na rzecz zachowań konsumpcyjnych.

Według firmy Towers Perrin, która na całym świecie prowadziła badania dotyczące zaangażowania pracowników, można wyróżnić następujące główne czynniki zwiększające zaangażowanie pracowników[78]:

- wyżsi menedżerowie są zainteresowani, aby pracownicy czuli się dobrze w pracy,
- pracownicy mają możliwość rozwoju umiejętności,
- organizacja ma reputację odpowiedzialnej społecznie,
- pracownicy mają wpływ na podejmowanie decyzji,
- firma konsekwentnie troszczy się o klienta,
- ustanowione są wysokie standardy osobiste,
- pracownicy mają możliwości kariery i rozwoju,
- zadania są ambitne, sprzyjają zdobywaniu nowych umiejętności,
- pracownicy mają dobre relacje z przełożonymi,
- organizacja wspiera myślenie innowacyjne.

[74] Fawkes J.: Zaangażowanie pracownika – przegląd literatury, [w:] J. Smythe: CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
[75] Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007.
[76] Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P.: Organisational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, 1974.
[77] przegląd: www.prawo.pl, www.mycompanypolska.pl, www.serwisy.gazetaprawna.pl z dnia 20.03.2019 r.
[78] Mrówka R.: Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski „Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych", Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Zaangażowanego pracownika można poznać po tym, że[79]:
- jest pozytywnie nastawiony do wykonywania swoich obowiązków,
- dąży do poprawiania swoich wyników pracy,
- utożsamia się z przedsiębiorstwem i wierzy w jego dalszy rozwój,
- z szacunkiem odnosi się do współpracowników oraz chętnie przekazuje swoją wiedzę innym członkom organizacji,
- jest odpowiedzialny i godny zaufania,
- często robi więcej niż wynika to z jego obowiązków, czy zajmowanego przez niego stanowiska,
- stale udoskonala swoje działania i pogłębia wiedzę zgodnie z postępem w dziedzinie, jaką się zajmuje.

Celem możliwości wnioskowania przez organizację w oparciu o dowody (zasada nr 6 zarządzania jakością) o zaangażowaniu pracowników, należy przeprowadzać badania zaangażowania. Jedną z metod takiego pomiaru jest ankieta, której pytania zostały opracowane przez Instytut Gallupa (*najstarszy instytut badania opinii społecznej na świecie, założony w 1935 roku przez George'a Gallupa). Instytut wykazuje silne powiązanie pomiędzy dobrym samopoczuciem pracownika w miejscu pracy (warunki emocjonalne i materialne, benefity pracownicze) oraz umową psychologiczną na poziomie emocjonalnym (produktywność, wewnętrzna motywacja do wysiłku, przywiązanie do firmy) pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. W tabeli 3.1 przedstawiono 12 pytań Gallupa wraz z ich uszczegółowieniem. Odpowiedzi „tak" lub „nie" na pytania są anonimowe i służą do wskazania obszarów do potencjalnych usprawnień. Odpowiedzi są udzielane na poziomie spostrzeżeń i deklaracji.

Tabela 3.1. Pytania Gallupa

Nr	Pytanie	Uszczegółowienie
1	Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?	Pytanie o jasny opis odpowiedzialności i zakres zadań.
2	Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?	Pytanie o dostępność infrastruktury, dostępu do technologii, która umożliwia wykorzystanie wiedzy.
3	Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?	Pytanie o dopasowanie umiejętności indywidualnych do umiejętności wymaganych na danym stanowisku.
4	Czy w pracy liczy się moje zdanie?	Pytanie o poczucie wywierania wpływu na rzeczywistość.
5	Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?	Pytanie o źródła motywacji w innych osobach, o osoby, z najbliższego otoczenia, które zachęcają nas do kontynuowania pracy.

[79] Moczydłowska J.M.: Zaangażowanie pracowników-aspekty psychologiczne i organizacyjne. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna", Nr 4, 2013.

Tabela 3.1 (cd.)

6	Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałem doceniony?	Pytanie o docenienie w formie nagrody materialnej np. przyznanie premii, nagrody miesięcznej, rocznej oraz uznania np. pochwała, pozytywny komentarz, drobne podziękowanie.
7	Czy ktoś zachęca mnie, bym się rozwijał?	Źródła wpierające motywację do rozwoju, tworzenia impulsów do podejmowania nowych wyzwań.
8	Czy mam poczucie, że moja praca jest ważna?	Pytanie o sens pracy, o wpływ pracy na cały proces tworzenia wartości w danej firmie.
9	Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?	Często pytanie mówi o „dobrym znajomym", osobie, której nie traktuje się jedynie jako współpracownika, ale również jako osobę, z którą nawiązuje się przyjacielskie relacje pozazawodowe.
10	Czy moim współpracownikom zależy, by pracować jak najlepiej?	Pytanie o ogólną atmosferę w otoczeniu, a co za tym idzie potencjał zdobywania motywacji lub demotywowanie się samym przebywanie wśród osób o określonym nastawieniu.
11	Czy mam w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju?	Rozwój interpretowany jest jako dostęp do szkoleń, projekty, dostęp do metod takich jak coaching, mentoring, dostęp do unikalnej wiedzy, zwiększanie odpowiedzialności na stanowisku, realizowanie zadań, które wymagają testowania nowych umiejętności.
12	Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy ktoś ze mną rozmawiał o moich postępach i ścieżce rozwoju?	Dostęp do sformalizowanych lub mniej formalnych sposobów na zmierzenie efektywności, poznanie opinii otoczenia na temat swojej pracy i planów/oczekiwań rozwojowych.

Źródło: https://q12.gallup.com z dnia 15.03.2019 r.

Coraz popularniejszym trendem w pomiarze zaangażowania pracowników jest wykorzystywanie modeli psychologii pozytywnej. W zarządzaniu zasobami ludzkimi funkcjonuje model PERMA, wyznaczający elementy, które należy wziąć pod uwagę przy planowaniu aktywności związanych z zaangażowaniem pracowników w organizacji. Planowanie to może dotyczyć aktywności, takich jak m.in.:
- zarządzanie talentami,
- planowanie ścieżek kariery,
- definiowanie mocnych stron,
- poczucie satysfakcji.

Model PERMA określa 5 elementów dobrego życia. Pojęcie zostało wprowadzone przez Martina Seligmana. PERMA to skrót od angielskich słów:
- P jak Positive emotions, czyli pozytywne emocje,
- E jak Engagement, czyli zaangażowanie,
- R jak Relationships, czyli relacje – przebywanie wśród ludzi, współpraca,

– M jak Meaning, czyli poczucie sensu/znaczenia wykonywanej aktywności,
– A jak Accomplishment/Achievement, czyli osiągnięcia.

Innym sposobem pomiaru zaangażowania w pracę jest kwestionariusz Praca i samopoczucie UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Kwestionariusz mierzy zaangażowanie w ujęciu prezentowanym przez Schaufeliego[80]. Polską wersję niniejszego kwestionariusza przedstawiono w tabeli 3.2. Instrukcja do wypełnienia kwestionariusza UWES brzmi: „Proszę uważnie przeczytać każde stwierdzenie i zdecydować, czy kiedykolwiek czułeś (aś) się w ten sposób w związku ze swoją pracą. Jeśli nigdy nie miałeś (aś) takiego odczucia, wpisz cyfrę 0 (zero) w pustym miejscu znajdującym się po numerze danego stwierdzenia. Jeśli miałeś takie odczucie, wskaż jak często czułeś się w ten sposób. Wpisz cyfrę od 1 do 6, wybierając tę, która w najlepszy sposób opisuje częstość twoich odczuć".

Tabela 3.2. Kwestionariusz UWES

0 nigdy	1 prawie nigdy (kilka razy w roku lub rzadziej)	2 rzadko (raz w miesiącu lub rzadziej)	3 czasami (kilka razy w miesiącu)	4 często (raz w tygodniu)	5 bardzo często (kilka razy w tygodniu)	6 zawsze (każdego dnia)
1. ---------- W pracy czuję, że rozpiera mnie energia. 2. ---------- W pracy czuję się silny(a) i pełen(na) energii. 3. ---------- Jestem oddany(a) swojej pracy. 4. ---------- Moja praca jest dla mnie natchnieniem. 5. ---------- Kiedy rano wstaję mam ochotę iść do pracy. 6. ---------- Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję. 7. ---------- Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję. 8. ---------- Jestem pochłonięty(a) swoją pracą. 9. ---------- Zapominam się kiedy pracuję.						

Źródło:https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf z dnia 25.03.2019 r.

Ciekawym normatywem silnie związanym z trzecią zasadą zarządzania jakością jaką stanowi Zaangażowanie ludzi, jest norma ISO 10018. Norma ISO 10018:2012 zawiera wskazówki dotyczące angażowania ludzi w system zarządzania jakością

[80] Schaufeli W.B., Salanova M., Gonz´alez-Rom´a V., Bakker A.B.: The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, „Journal of Happiness Studies", 2002.

w organizacji oraz zwiększania ich zaangażowania i kompetencji w ramach tego systemu. ISO 10018 ma zastosowanie dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, rodzaju i przedmiotu działalności. Ten międzynarodowy standard, opiera się na strategicznym podejściu procesowym do rozwoju zaangażowania i kompetencji ludzi na wszystkich poziomach organizacji. Model ISO 10018 przedstawiono na rys. 3.1. Na przedstawionym modelu widać wyraźne podejście procesowe. Wartości, strategie i biznesplany, kreowane przez najwyższe kierownictwo organizacji, stanowią określenie wejścia procesowego w postaci potrzeb organizacji do procesu zaangażowania ludzi i procesu kompetencyjnego, które to procesy powinny dążyć do wyjścia określonego jako wyniki organizacji. Wyniki te podczas przeglądów zarządzania stanowią daną informacyjną dla kierownictwa o zaangażowaniu i kompetencjach ludzi zatrudnionych w organizacji. Cały model oparty jest na cyklu Deminga – PDCA, o którym więcej informacji pojawi się przy okazji opisu czwartej z zasad zarządzania jakością.

Standaryzację pojęć w zakresie zasady Zaangażowanie ludzi, przedstawiono poniżej[81].

Kompetencja – umiejętność zastosowania wiedzy i umiejętności w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Na ciągłe stosowanie kompetencji może mieć wpływ środowisko pracy ze wszystkimi jego odmianami, naciskami, relacjami i konfliktami, które mogą mieć wpływ, na przykład na postawę i zaangażowanie w stosowanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Wymagania dotyczące kompetencji to coś więcej niż tylko kwalifikacje akademickie, szkolenia i doświadczenie. Określają one wyniki lub rezultaty, które mają być osiągnięte na danym stanowisku, kryteria lub standardy wydajności, które należy osiągnąć, wymagane dowody i metodę ich uzyskania. Kompetencje mają zastosowanie zarówno do osób w organizacji, jak i tych, które są zatrudniane na zewnątrz.

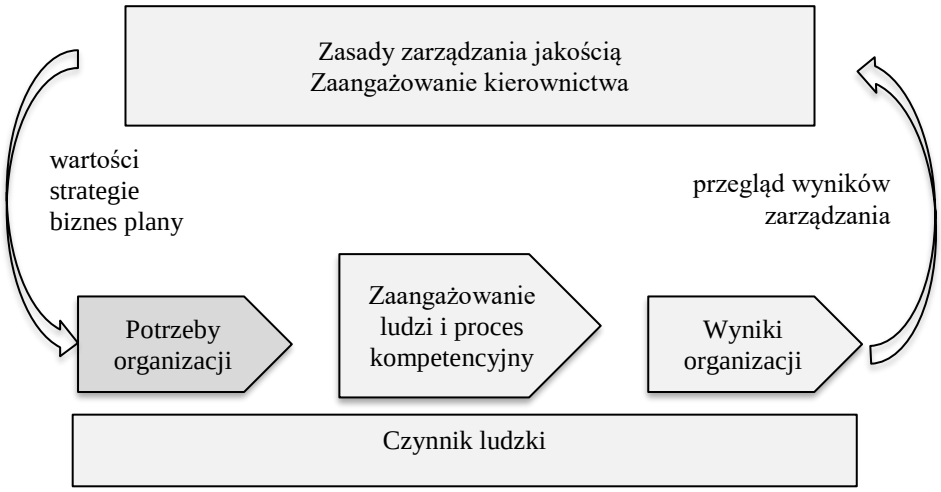
Nabywanie kompetencji – proces zapewniający osiągnięcie kompetencji poprzez osobę, grupę osób lub organizację. Aby zapewnić, że potrzeby i cele organizacji są zaspokajane, konieczne może być posiadanie stałego programu nabywania kompetencji.

Rozwój kompetencji – proces zwiększania kompetencji osoby, grupy osób lub organizacji.

Czynniki ludzkie – cechy fizyczne lub poznawcze lub zachowanie społeczne danej osoby. Czynniki ludzkie mogą mieć znaczący wpływ na interakcję w ramach systemów zarządzania i ich funkcjonowanie.

Zaangażowanie – zaangażowanie i wkład we wspólne cele.

[81] Terminologia przedstawiona w ISO 10018:2012.



Rys. 3.1. Model ISO 10018:2012
Źródło: Norma ISO 10018:2012.

W wymaganiach dotyczących systemu zarządzania jakością, przedstawionych w normie PN-EN ISO 9001:2015-10P problematyka zaangażowania ludzi nie jest w sposób bezpośredni podejmowana. Tematyka ta jest jednak dosyć szczegółowo przedstawiona w ISO 9004:2018. Czytamy tam, że kompetentni, zaangażowani, upoważnieni i zmotywowani ludzie są kluczowym zasobem organizacji. Organizacja powinna rozwijać i wdrażać procesy mające na celu przyciągnięcie i zatrzymanie osób, które mają obecny lub przyszły potencjał kompetencji i dostępności, aby w pełni przyczynić się do rozwoju organizacji. Zarządzanie ludźmi powinno być realizowane poprzez planowane, przejrzyste, etyczne i społecznie odpowiedzialne podejście na wszystkich poziomach w całej organizacji. Zaangażowanie ludzi zwiększa zdolność organizacji do tworzenia i dostarczania wartości dla zainteresowanych stron. Organizacja powinna ustanowić i utrzymywać procesy zaangażowania swoich pracowników. W związku z tym należy ustanowić i utrzymywać proces mający na celu pomoc organizacji w określeniu, rozwoju, ocenie i doskonaleniu kompetencji ludzi na wszystkich poziomach. Proces ten powinien przebiegać według następujących kroków:

a) określenie i analiza osobistych kompetencji potrzebnych organizacji, zgodnie ze swoją tożsamością (misją, wizją, wartościami i kulturą), strategią, polityką i celami,
b) określenie obecnych kompetencji na poziomie grupy i na poziomie indywidualnym, jak również luk między tym, co jest dostępne, a tym, co jest obecnie potrzebne lub mogłoby być potrzebne w przyszłości,
c) wdrażanie działań mających na celu poprawę i nabycie wymaganych kompetencji,

d) podnoszenie i utrzymywanie nabytych kompetencji,
e) przegląd i ocenę skuteczności działań podjętych w celu potwierdzenia, że niezbędne kompetencje zostały nabyte.

Menedżerowie na wszystkich szczeblach, powinni zachęcać ludzi do zaangażowania się w poprawę wyników i spotkań związanych z osiąganiem celów organizacji. Aby zwiększyć zaangażowanie swoich pracowników, organizacja powinna rozważyć takie działania, jak:

a) opracowanie procesu dzielenia się wiedzą,
b) wykorzystanie kompetencji swoich pracowników,
c) ustanowienie systemu kwalifikacji umiejętności i planowania kariery w celu wspierania rozwoju osobistego,
d) ciągłą weryfikację poziomu ich satysfakcji, odpowiednich potrzeb i oczekiwań,
e) zapewnienie możliwości w zakresie mentoringu i coachingu,
f) promowanie działań na rzecz doskonalenia zespołu.

Upodmiotowieni i zmotywowani ludzie na wszystkich szczeblach organizacji są niezbędni, aby wzmocnić zdolność organizacji do tworzenia i dostarczania wartości. Menedżerowie na wszystkich szczeblach organizacyjnych powinni:

a) zdefiniować jasne cele (zgodne z celami organizacji), delegować uprawnienia i stworzyć środowisko pracy, w którym ludzie kontrolują swoją pracę i podejmowanie decyzji,
b) wprowadzić odpowiedni system uznawania, oparty na ocenie osiągnięć ludzi (zarówno indywidualnie, jak i w zespołach),
c) zachęcać ludzi do działania z inicjatywą (zarówno indywidualnie, jak i w zespołach),
d) doceniać dobre wyniki, nagradzać osiągnięcie dobrych wyników i doceniać osiąganie celów[82].

3.2. Działania zmierzające do podwyższania zaangażowania pracowników

W literaturze dotyczącej problematyki zaangażowania pracowników oraz w normach związanych z zarządzaniem jakością czytamy, że zaangażowanie pracowników jest w większości przypadków warunkowane rodzajem stosowanych w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych. Motywacja jest różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana. Wiele jest bowiem czynników, które wpływają na ludzi i aktywnie oraz świadomie kształtują środowisko ich życia i pracy. Jak zauważa

[82] ISO 9004:2018, Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu, PKN, 2018.

Abraham Maslow – „nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji”[83].

W teorii zarządzania wprowadzono reguły do efektywnego stosowania modyfikacji zachowań pracowników[84].

Reguła 1. Nie nagradzaj wszystkich jednakowo. Skuteczność wzmacniania zachowań zależy od dostosowania nagród do efektywności. Równe nagrody dla wszystkich podtrzymują niską lub przeciętną efektywność, a pomijają wysoką.

Reguła 2. Pamiętaj, że także brak reakcji może modyfikować zachowania. Kierownicy wywierają na podwładnych wpływ zarówno swoim działaniem, jak i zaniechaniem.

Reguła 3. Nie zapominaj powiedzieć podwładnym od czego zależy nagroda. Dzięki ustaleniu norm efektywności, pracownik wie, co powinien robić, aby uzyskać nagrodę. Umożliwia mu to odpowiednią zmianę sposobu pracy.

Reguła 4. Mów podwładnym, co robią źle. Jeżeli kierownik nie przyznaje nagrody, nie mówiąc pracownikowi, dlaczego jej nie przyznał, to ten może nie mieć pewności, jakie zachowanie kierownik uznał za niepożądane. Może też uznać, że jest przedmiotem manipulacji.

Reguła 5. Nie udzielaj kary w obecności innych. Udzielenie pracownikowi nagany jest niekiedy pożytecznym sposobem eliminowania niepożądanego zachowania. Jednakże publiczna nagana upokarza pracownika i może wywołać niechęć do kierownika i wszystkich członków grupy roboczej.

Reguła 6. Bądź sprawiedliwy. Konsekwencje powinny być odpowiednie do zachowania. Niedostateczne lub nadmierne nagradzanie podwładnych zmniejsza wzmagający efekt nagród.

Wyróżnić można trzy poziomy motywacji[85]:

- *podporządkowanie:* pracownik wykonuje to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień,
- *identyfikacja celu:* rodzi pragnienie osiągnięcia celu; aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu,
- *zaangażowanie*: na tym poziomie pracownik uważa cel za własny; aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie, i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie.

Nie istnieje jedna, sprawdzona recepta na opracowanie idealnego systemu motywacyjnego. Każdego z pracowników motywują do działania inne czynniki, dlatego dobór finansowych i pozafinansowych instrumentów motywacyjnych, powinien być poprzedzony identyfikacją potrzeb zespołu w tym zakresie. Dobierając

[83] Maslow A.: W stronę psychologii istnienia, Rebis 2006.
[84] Sikora J.: Motywowanie pracowników, OPO, Bydgoszcz 2000.
[85] Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników – teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2008.

właściwe instrumenty motywacyjne, nie tyle najwyższe kierownictwo organizacji powinno kierować się własnymi preferencjami, co raczej specyfiką branży czy wiekiem i zainteresowaniami pracowników. Dobrze zaprojektowany system motywacyjny powinien odpowiadać na różne rodzaje potrzeb ludzi, od których wymaga się zaangażowania w pracę. Należy uwzględniać w związku z tym, potrzeby związane z rozwojem zawodowym, jak również realizacją osobistych zainteresowań. Aspektem, który obecnie coraz bardziej cenią sobie pracownicy, jest także potrzeba zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym tzw. work-life balance. Kluczem jest więc zastosowanie odpowiednich czynników motywacyjnych.

Czynnikiem podstawowym, który wciąż wśród pracowników stoi na szczycie tych najbardziej motywujących do pracy, jest **płacowy czynnik motywacyjny**. Wynagrodzenia pełnią cztery podstawowe funkcje[86]:
- dochodową,
- społeczną,
- kosztową,
- motywacyjną.

Płaca zasadnicza powinna być wynikiem wartościowania pracy[87], czyli procesu analizy i oceny treści pracy, przeprowadzonego w celu ustalenia jej miejsca w hierarchii różnych prac na potrzeby wynagrodzenia. Zastosowanie wartościowania pracy pozwala na pogrupowanie stanowisk pracy w zbiory o zbliżonej trudności pracy, zwane kategoriami przeszeregowania, które służą do sporządzenia taryfikatora kwalifikacyjnego[88].

Premia jest elementem wynagrodzenia o podstawowym znaczeniu motywacyjnym. Jej szczególne znaczenie w motywowaniu wynika przede wszystkim z tego, że premia ma silniejszy związek z bieżącą efektywnością pracy, osiąganą przez pracownika niż wypłacana mu pensja zasadnicza. Narzędziem, które umożliwia racjonalny podział premii, jest system oceny pracowników. Kształtowanie systemu premiowania w przedsiębiorstwie powinno łączyć się z określeniem[89]:
- przedmiotu premiowania oraz przesłanek stanowiących podstawę przyznania premii,
- metod pomiaru efektów,
- sposobu ustalania wysokości premii,

[86] Zając Cz.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
[87] Kopeć J., Piwowarczyk J.: Wybrane instrumenty rozwoju personelu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
[88] Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa 2007.
[89] Pietroń-Pyszczek A.: Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów, Marina, Wrocław 2007.

- warunków uzyskania premii,
- rozwiązań organizacyjnych, takich jak: kto przyznaje premię, do kogo może się pracownik odwołać w przypadku przyznania premii zbyt niskiej lub nieprzyznania jej wcale.

Coraz większe zastosowanie w polskich firmach, mają trzy nowe rodzaje wynagradzania:

- wynagradzanie kafeteryjne,
- wynagradzanie za kompetencje,
- wynagradzanie pakietowe.

Stosowanie tych systemów zostało zapoczątkowane w USA, co było nie bez znaczenia ze względu na relatywnie wysoki poziom płac w tym kraju. Istota np. wynagradzania kafeteryjnego, polega na stworzeniu pracownikowi możliwości wyboru rodzaju świadczenia z pewnego zestawu opcji – w ramach określonej z góry kwoty[90].

Współcześnie coraz bardziej doceniane są przez pracowników pozapłacowe czynniki motywacyjne. Należą do nich między innymi **świadczenia rzeczowe** gwarantowane pracownikom przez pracodawcę, wśród których można wymienić:

- wynajem mieszkania,
- możliwość korzystania z samochodu służbowego,
- prawo do wycieczki zagranicznej z rodziną,
- telefon komórkowy i finansowanie jego użytkowania.

Po zaspokojeniu płacowych i rzeczowych wymagań pracowników, pojawia się w nich potrzeba inwestowania w swoje kompetencje. I w tym miejscu należy przywołać problematykę szeroko rozumianych **szkoleń.** Dzięki szkoleniom zwiększa się potencjał wiedzy i umiejętności pracowników. Rozwój pracowników jest też jednym z ważniejszych czynników satysfakcji z pracy. Jest on traktowany jako rodzaj wyróżnienia i informuje pracownika, że firma wiąże z nim swój dalszy rozwój. To możliwość dalszego inwestowania w swoje kwalifikacje i pewnego rodzaju nagroda za czas i wysiłek intelektualny[91]. Ważne jest, aby metody szkolenia motywowały oraz stwarzały możliwość aktywnego uczestnictwa szkolonego w wykonywaniu ćwiczeń praktycznych[92]. Według specjalistów z dziedziny zarządzania personelem, najlepszym sposobem na zdobycie w praktyce określonych umiejętności, są formy szkolenia na stanowisku pracy[93]. Z pojęciem szkoleń związane są obecnie dwa inne terminy takie jak **mentoring i coaching**. Mentoring polega na opiece podczas rozwijania kompetencji i realizacji ścieżki zawodowej

[90] Kopertyńska M.W.: Zarządzanie kadrami, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy – Wspólnota Akademicka, Legnica 2002.
[91] Mazur M.: Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki Społeczne, Social Sciences 2(8), 2013.
[92] Makowski K.: Instrumenty Zarządzania zasobami ludzkimi, Warszawa 2002.
[93] Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

nad osobą szkoloną. W odróżnieniu od coachingu jest prowadzony w dłuższym horyzoncie czasowym (ok. 2 lat). Polega na długoterminowej relacji z osobą o zdecydowanie większym bagażu doświadczeń i wiedzy, która wspiera w rozwoju osobę o mniejszym doświadczeniu, bądź krótszym stażu pracy. Mentoring może przybierać postać zarówno nieformalnej relacji, jak i sformalizowanego programu[94]. Mentor wykorzystuje swoją wiedzę, doświadczenie i płynącą z nich intuicję, by podobnie jak coach, wspierać proces poszukiwań i refleksji klienta za pomocą często trudnych, dotyczących podstawowych spraw pytań. David Clutterbuck[95], dosadnie określa takie pytania skrótem BDQ (bloody difficult questions). Pytania te często prowadzą klienta/pracownika do zobaczenia swojej sytuacji, czy problemu z zupełnie nowej perspektywy. Według Davida Clutterbucka, mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem[96]. Inną definicję mentora podaje Gordon Shea. Twierdzi on, że mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie, pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał[97]. Phillip Dawson zaproponował w 2014 r. teoretyczne ramy pojęcia mentoring, które próbują usystematyzować bogactwo znaczeń za pomocą szesnastu zmiennych[98]:

- zadań stawianych przed mentoringiem,
- roli jego uczestników,
- ich liczby,
- stopnia zażyłości ich relacji,
- różnic w wiedzy oraz doświadczeniu,
- czasu trwania programu i częstotliwości spotkań,
- sposobu doboru uczestników,
- sposobu łączenia uczestników w pary,
- metod mentoringu,
- dostępnych zasobów,
- wykorzystanych technologii,
- sposobu wprowadzenia uczestników w istotę mentoringu,
- ewentualnego wynagrodzenia dla uczestników,
- formalnych zasad zakreślających ramy mentoringu,
- metody nadzorowania jego przebiegu,
- sposobu zakończenia programu.

[94] Czekaj J.: Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
[95] *Światowy pionier, teoretyk i praktyk nowoczesnego mentoringu*.
[96] Clutterbuck D.: Everyone Needs a Mentor, Chartered Institute of Personnel & Development, London 1991.
[97] Shea G.: Mentoring: A Guide to the Basics, Kogan Page, London 1992.
[98] Dawson P.: Beyond a Definition Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models, „Educational Researcher", 3, 2014.

Mentoring bywa też czasem zamiennie nazywany coachingiem bądź też, co dość często się zdarza, są wymieniane wspólnie. Głównym tego powodem jest zbieżność tych dwóch procesów, a szczególnie wspólnie wykorzystywane metody. Cechy charakterystyczne coachingu jako dyscypliny[99]:
- jest dobrowolny,
- wyklucza jakąkolwiek dyrektywność np. ze strony coacha,
- pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to, by ich uczyć,
- jest zbudowany na bazie pytań,
- pobudza do myślenia,
- dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta,
- prowadzi do świadomego dokonywania zmian,
- skupia się na osiąganiu celów.

Niezależnie od rodzaju przyjętych metod i technik szkoleniowych swoich pracowników, należy zdać sobie sprawę, że w dobie galopujących zmian technologicznych tylko ludzie są kapitałem, którego nie da się szybko skopiować (...)[100]. Wiedza staje się najważniejszym zasobem organizacji, a sprawne zarządzanie nią prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej[101].

Pracownik odpowiednio wyszkolony i zdający sobie sprawę z wartości posiadanych kompetencji, chciałby wspinać się coraz wyżej po drabinie kariery. Przed najwyższym kierownictwem organizacji stoi w związku z tym kwestia umiejętnego zastosowania kolejnego narzędzia motywującego, jakim jest **awansowanie zawodowe**. Awansowanie wiąże się ze zmianą pozycji w strukturze organizacyjnej i oznacza również powierzenie pracownikowi zadań o większej odpowiedzialności i zwiększenie jego możliwości decyzyjnych. Stanowi ono ważny element motywacyjny, gdyż zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienia poziomu życia. Awans jest istotnym motywatorem również dlatego, że nikt nie lubi stać w miejscu. Pracownik dobrze się czuje, gdy czyni postępy[102]. Awans pociąga za sobą ryzyko dla organizacji, co zostało sformułowane przez zasadę Petera oraz zasadę Dilberta:
- *Zasada Petera* – pracownik awansuje do momentu przekroczenia poziomu swoich kompetencji; oznacza to, że na ostatnim stanowisku, na które awansuje (zazwyczaj kierowniczym), będzie on niekompetentny;
- *Zasada Dilberta* – na wyższe stanowisko awansuje ten pracownik, który w danej komórce jest najmniej przydatny; dzieje się tak, ponieważ inni pracownicy są zdaniem przełożonych zbyt wartościowi, aby się ich w ten sposób pozbywać;

[99] www.iccpoland.pl z dnia 30.03.2019 r.
[100] Murzyn K.: Wszystko się zmienia, „Personel i Zarządzanie", nr 4, 241, 2010.
[101] Skrzypek E.: Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 47/1, 2013.
[102] Mazur M.: Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki Społeczne, Social Sciences 2(8), 2013.

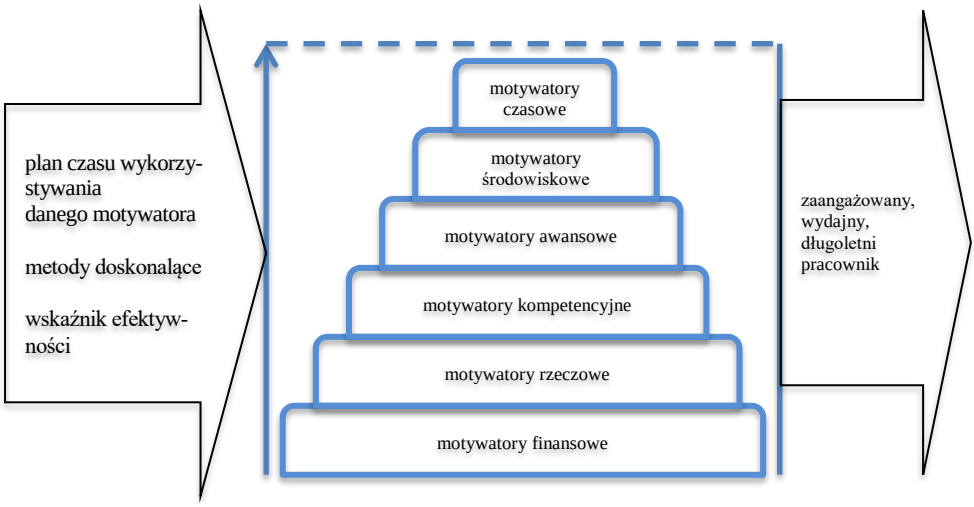
zasadę tę można odczytywać jako zaostrzenie zasady Petera, bowiem pracownik staje się niekompetentny już przy pierwszym awansie.

Do najbardziej zaawansowanych działań motywujących pracowników, których zaawansowanie stosowania wynika z ostatniego z poziomów motywacyjnych, i które mogą być wykorzystane przez przywódcę organizacji w odniesieniu do pracowników, dla których warunki finansowe, rzeczowe, szkoleniowe i awansowe zostały spełnione, należą takie jak:

- **elastyczny czas pracy** – do najpopularniejszych rozwiązań w dziedzinie organizacji czasu pracy należą: ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu, dzielenie stanowiska pracy, kontraktowanie pracy, praca w domu (tzw. home office);
- **środowisko pracy** – warunki pracy powinny zapewnić wygodę pracującemu; należy zwracać uwagę na aspekt ergonomii stanowisk pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy; komfort pracy powoduje, że pracownik doznaje pozytywnych emocji, które wywołują u niego przyjemny nastrój; trudne i uciążliwe warunki są przyczyną dyskomfortu pracy, złego samopoczucia pracownika, co powoduje osłabienie motywacji;
- **klimat psychospołeczny** – dobre stosunki międzyludzkie, zapewnienie łączności z kierownictwem, poszanowanie godności, zapewnienie prawa głosu; determinuje kreatywność i szybkość reagowania na zmiany w przedsiębiorstwie; dobry klimat psychospołeczny w firmie zaspokaja także potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, szacunku, uznania.
- **udział w zyskach** – prowadzi do podnoszenia efektywności pracowników, obniżania kosztów działania, ale także zachęca do kontroli innych zatrudnionych; zwiększa również lojalność i przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa, co obniża rotację pracowników;

Poziom i wymiar zaangażowania zależą od konkretnej sytuacji i osób, z którymi się wiąże. Zaobserwowano jednak, że w społecznościach, w których wprowadzono zmianę, występuje jeden lub dwa różne paradygmaty. Wynika to z faktu, że dany rodzaj zaangażowania jest silnie uzależniony od warunków, w jakich działa grupa pracowników. Grupa pracowników, którzy dążą do wspólnego celu i wykonują zadania, których ten cel wymaga, tworzą zespół nie tylko dlatego, że są zorganizowani i że otrzymali zlecenie produkcyjne. Najczęściej są to zespoły, które powstały już dawno temu, a ich członkowie mają taki sam system wartości w odniesieniu do organizacji. Wiele opinii wyrażanych przez poszczególnych członków danej grupy, zdecydowanie zawiera opinie grupowe. Członkowie grupy uczestniczą w zbiorowej świadomości, w której istnieją w organizacji[103].

[103] Wiśniewski Z., Polak-Sopińska A., Rajkiewicz M., Wiśniewska M.: Modelling Formation of Attitudes to Change. In Advances in Social & Occupational Ergonomics, Advances in Intelligent Systems and Computing 487, ed by. Richard Goossens, Springer International Publishing, 2017.



Rys. 3.2. Tort motywatorów
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując informacje zebrane w toku przeglądu literatury przedmiotu, dotyczące podejmowania przez najwyższe kierownictwo organizacji działań motywacyjnych wobec pracowników w celu podwyższania poziomu ich zaangażowania w pracę, na rys. 3.2 przedstawiono opracowany autorsko model motywatorów zwiększających zaangażowanie, tzw. tort motywatorów. Podstawą każdej wykonywanej pracy jest spełniające oczekiwanie pracownika wynagrodzenie finansowe, dlatego stanowi to podstawę modelu motywatorów. Po zaspokojeniu potrzeb finansowych, zaangażowanie pracownika można zwiększyć, stosując motywatory rzeczowe w postaci np. samochodu służbowego, telefonu komórkowego czy wynajmu mieszkania. Trzeci poziom tortu, stanowią motywatory kompetencyjne, czyli etap w procesie motywacji pracownika przez pracodawcę, podczas którego pracownik, mający spełnione potrzeby finansowo-rzeczowe, dojrzał do inwestowania w swoje kompetencje. Zaangażowanie pracownika na tym etapie, buduje się więc poprzez finansowanie szeroko pojętych szkoleń związanych m.in. z celami organizacji, w których realizacji ma uczestniczyć dany pracownik. Kolejny poziom tortu motywatorów, stanowią motywatory awansowe, mające za cel zaspokojenie potrzeb samorealizacji przez pracowników w formie wyższego zaszeregowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Mając wykorzystane już wszystkie możliwe motywatory personalne, tzn. skierowane bezpośrednio na motywowanego pracownika, najwyższemu kierownictwu organizacji pozostaje inwestowanie w motywatory środowiskowe. Jest to już przedostatni przewidziany modelem rodzaj motywatorów, polegających na zapewnieniu ogólnie

rozumianego atrakcyjnego środowiska pracy, obejmującego uwarunkowania związane z miejscem pracy i jego wyposażeniem, komunikacją i atmosferą oraz kulturą organizacyjną. Ostatni rodzaj motywatorów, ceniony szczególnie wysoko przez pracowników najwyższego szczebla w organizacji, to motywatory czasowe, pozwalające pracownikowi na zachowanie odpowiednich proporcji między życiem zawodowym a prywatnym. Opisywany model zakłada podejście procesowe (czwarta zasada zarządzania jakością) do motywowania pracowników. Zgodnie z definicją pojęcia „procesu", ma on swoje wejścia i wyjścia. Do wejść modelu zalicza się:

- *plan czasu wykorzystywania danego motywatora* – przechodząc do wykorzystywania poszczególnych grup motywatorów celem zaangażowania pracowników, należy zaplanować, jak długo w odniesieniu do danego pracownika będziemy stosować dany motywator; czas trwania poszczególnych działań motywujących nie musi być względem siebie proporcjonalny, ale musi być na tyle dobrze rozłożony w czasie, aby nie doszło do sytuacji, że najwyższe kierownictwo wykorzystało już wszystkie motywatory, a pracownik jest wciąż atrakcyjny dla organizacji, która nie jest mu w stanie nic więcej zaoferować;
- *metody doskonalące* – ciągłe doskonalenie powinno mieć swoje odniesienie do wszystkich przewidzianych modelem grup motywatorów; zakres motywatorów na poszczególnych poziomach modelu i sposób ich wykorzystywania, powinien być elastyczny względem kontekstu organizacyjnego przedsiębiorstwa;
- *dodatni wskaźnik efektywności stosowanych motywatorów względem planowanych zysków z zaangażowania pracowników* – przechodząc do realizacji działań mających na celu rozbudzenie lub podniesienie zaangażowania pracowników w pracę, należy uwzględniać cel biznesowy; nie powinno dojść do sytuacji, że środki zainwestowane w poszczególne motywatory, nie zwrócą się w postaci zwiększonych dochodów dla przedsiębiorstwa wynikających ze zwiększonego zaangażowania pracowników.

Zakładanym wyjściem modelu jest zaangażowany, wydajny i długoletni pracownik.

3.3. Badanie zadowolenia pracowników – studium przypadku

Współcześnie dla organizacji biznesowych, oczywisty jest fakt, że należy być zorientowanym na klienta. Przy czym klient wciąż rozumiany jest przez pryzmat klienta zewnętrznego, czyli klienta organizacji, który kupuje wyroby i/lub usługi. Klientem jest także pracownik i dbałość o jego zadowolenie, przekładające się bezpośrednio na zaangażowanie w wykonywaną pracę, jest zależnością, którą powinni dostrzegać przywódcy organizacji. Organizacja powinna w związku z tym identyfikować potrzeby i oczekiwania swoich pracowników, w odniesieniu do m.in.:

- uznania ich potrzeb,
- zadowolenia z pracy,

- posiadania odpowiednich kompetencji i podnoszenia poziomu kwalifikacji,
- sprawiedliwego systemu płac i nagród,
- bezpiecznego środowiska i higieny pracy.

Zwrócenie uwagi na te aspekty, sprzyja zaangażowaniu i motywacji, wdrażaniu innowacyjności oraz zaangażowaniu w doskonalenie procesów przez pracowników. W ramach gromadzenia opinii swoich pracowników na temat spełnienia ich potrzeb i oczekiwań, źródłami informacji na ten temat mogą być np.:

- ankiety przeprowadzane z pracownikami,
- opinie wyrażane bezpośrednio przez pracowników lub grupy reprezentujące ich interesy,
- wskaźniki fluktuacji kadr.

Ocena zadowolenia pracowników może być prowadzona w zakresie takich aspektów, jak:

- poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy,
- wspólne ustalanie celów i pomiaru stopnia ich osiągania,
- podnoszenie poziomu wykształcenia i świadomości,
- przekazywanie uprawnień (do podejmowania autonomicznych decyzji),
- świadomość i zaangażowanie w realizację misji, wartości, polityki jakości, celów oraz strategii,
- świadczenia socjalne,
- zasady wynagradzania i premiowania pracowników,
- ocena pracowników przez przełożonych,
- ocena kierownictwa, atmosfery w firmie,
- ocena komunikacji wewnętrznej[104].

Studium przypadku w zakresie badania zadowolenia pracowników, przeprowadzono na przykładzie firmy należącej do producentów wód źródlanych i napojów. Większość asortymentu firmy produkowana jest pod markami własnymi klientów i kierowana od wielu lat do największych sieci handlowych w Polsce. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 36 pracowników. W czasie realizacji studium przypadku firma prowadziła jedynie badania zadowolenia swoich klientów zewnętrznych w formie kwestionariusza ankietowego. Badania zadowolenia pracowników nie były realizowane. W ramach prac związanych z przygotowaniem firmy do wdrożenia Systemu zarządzania jakością ISO 9001 zaproponowano metodę badania zadowolenia klientów wewnętrznych – pracowników z wykorzystaniem CSI[105]. Założenie realizacji badania było zgodne z założeniem wszystkich tego typu badań, które odnoszą się do badania zadowolenia, czyli nie miało narzuconego ze strony najwyższego kierownictwa organizacji obligatoryjności uczestniczenia w nim. W badaniu dobrowolnie wzięło udział siedmiu pracowników, który byli przedstawicielami różnych szczebli względem struktury organizacyjnej firmy.

[104] Urbaniak M.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004.
[105] *Metodę CSI opisano w rozdziale dotyczącym pierwszej zasady zarządzania jakością.*

Pierwszym krokiem było określenie przez najwyższe kierownictwo aspektów, które będą poddawane badaniu zadowolenia ze strony pracowników. Aspektów takich określono sześć i należały do nich:
- BHP w pracy,
- atmosfera w pracy,
- wynagrodzenie,
- świadczenia socjalne,
- możliwość rozwoju,
- ergonomia w pracy.

Następnie przygotowano arkusz zbierania danych w postaci przedstawionej na rys. 3.3. Arkusz taki został wypełniony anonimowo przez pracowników, którzy zdecydowali się na wzięcie udziału w badaniu. Pracownicy zaznaczali przy każdym badanym aspekcie ocenę i jego wagę. Ocenę określano w skali 1-5, gdzie:
1 – ocena niedostateczna,
2 – ocena mierna,
3 – ocena dostateczna,
4 – ocena dobra,
5 – ocena bardzo dobra,
wpisując „X" w odpowiednią kratkę w macierzy ocen przewidzianą w układzie kwestionariusza CSI.

Aspekt badany	**Ocena**					**Waga [1-4]**
	1	2	3	4	5	
BHP w pracy						
atmosfera w pracy						
wynagrodzenie						
świadczenia socjalne						
możliwość rozwoju						
ergonomia w pracy						

Rys. 3.3. Arkusz zbierania danych CSI – studium przypadku
Źródło: opracowanie własne.

Wagę określano w skali 1-4, gdzie:
1 – mało ważny aspekt,
2 – średnio ważny aspekt,
3 – ważny aspekt,
4 – bardzo ważny aspekt,
wpisując wybraną wartość wagi w ostatniej z kolumn kwestionariusza CSI.
Wypełnione przez pracowników kwestionariusze, zostały zebrane i poddane analizie. Pierwszym krokiem analizy zebranych danych było podsumowanie wag przyznanych przez badanych poszczególnym aspektom. W tym celu wypełniono

tabelę przedstawioną na rys. 3.4. W ramach tego etapu wyznaczono także dla każdego aspektu wagę procentową.

Aspekt badany	Wagi poszczególnych ankietowanych							Suma	Waga [%]
BHP w pracy	3	4	3	4	4	4	3	25	17,12
atmosfera w pracy	4	4	4	3	4	3	3	25	17,12
wynagrodzenie	4	4	4	4	3	3	4	26	17,81
świadczenia socjalne	3	4	3	3	3	2	3	21	14,38
możliwość rozwoju	3	3	2	3	3	4	4	22	15,07
ergonomia w pracy	4	4	4	4	4	4	3	27	18,49
	suma sum wszystkich wag							146	

Rys. 3.4. Podsumowanie danych – wagi CSI – studium przypadku
Źródło: opracowanie własne.

Drugi etap analizy zebranych danych to podsumowanie drugiego wskaźnika metody CSI, czyli ocen. W ramach tabeli przedstawionej na rys. 3.5, zestawiono wszystkie oceny przyznane przez pracowników poszczególnym, poddanym badaniu aspektom i dla każdego z nich wyznaczono średnią arytmetyczną.

Aspekt badany	Oceny poszczególnych ankietowanych							Średnia arytmetyczna
BHP w pracy	3	4	2	5	3	3	3	3,3
atmosfera w pracy	5	4	4	4	4	5	4	4,3
wynagrodzenie	1	1	2	3	2	3	2	2,0
świadczenia socjalne	2	3	4	2	3	4	4	3,1
możliwość rozwoju	2	2	2	2	1	3	3	2,1
ergonomia w pracy	3	2	3	2	2	3	1	2,3

Rys. 3.5. Podsumowanie danych – oceny CSI – studium przypadku
Źródło: opracowanie własne.

Przedostatnim krokiem realizacji badania było zestawienie wag procentowych i średnich arytmetycznych dla poszczególnych aspektów i wyznaczenie wskaźnika CSI dla każdego aspektu. Wskaźnik CSI dla każdego z badanych aspektów wyliczano ze wzoru:

$$\frac{waga\ \% * średnia\ arytmetyczna}{100}$$

Wyznaczone wskaźniki CSI przedstawiono na rys. 3.6.

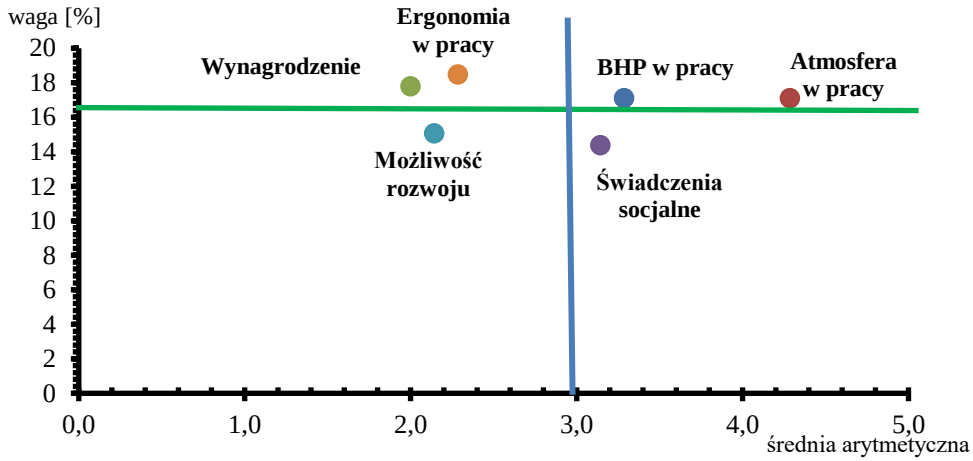
Aspekt badany	Waga [%]	Średnia arytmetyczna	CSI
BHP w pracy	17,12	3,3	0,6
Atmosfera w pracy	17,12	4,3	0,7
Wynagrodzenie	17,81	2,0	0,4
Świadczenia socjalne	14,38	3,1	0,5
Możliwość rozwoju	15,07	2,1	0,3
Ergonomia w pracy	18,49	2,3	0,4

Rys. 3.6. Wyznaczenie wskaźnika CSI – studium przypadku
Źródło: opracowanie własne.

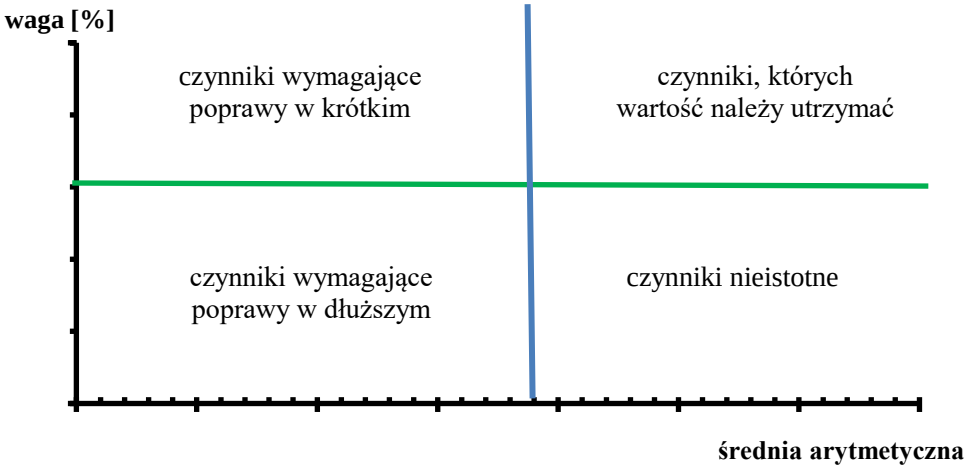
Celem przejścia do narysowania wykresu CSI (rys. 3.7), pokazującego wyniki badania, należało jeszcze wyznaczyć dwie wartości, do których należały:
– średnia waga (= 16,7),
– suma wskaźników CSI (= 2,9).

Wykres CSI stanowiący ostatni z elementów podsumowania wyników badania zadowolenia klientów (w analizowanym studium przypadku klientów wewnętrznych – pracowników), ma wymiar wykresu czterocwiartkowego. Poszczególne cztery części wykresu wyznaczane są poprzez:
– poziomą linię naniesioną na wykres od osi wag % w punkcie wartości wyznaczonej przez średnią wagę oraz
– pionową linię naniesioną na wykres od osi średnich arytmetycznych w punkcie wartości wyznaczonej przez sumę CSI.

Na wykres CSI nanoszone są aspekty badane z wykorzystaniem ich wagi procentowej i średniej arytmetycznej (na podstawie danych z rys. 3.6), stanowiącymi ich punkty współrzędne na wykresie. Mając tak przygotowany wykres CSI, można przejść do etapu interpretacji wyników badania, bazując na interpretacji każdego z czterech pól wykresu (rys. 3.8). Wśród czynników wymagających poprawy przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa w krótkim czasie, czyli takich, które są dla pracowników ważne i zostały nisko ocenione, należą:
– ergonomia w pracy,
– wynagrodzenie.



Rys. 3.7. Wykres CSI – studium przypadku
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3.8. Interpretacja pól wykresu CSI
Źródło: opracowanie własne.

Jako czynnik wymagający poprawy w dłuższym czasie, czyli taki który przez pracowników został nisko oceniony, ale ma też dla nich niższą wagę, należy możliwość rozwoju. Bezpieczeństwo i higiena pracy oraz atmosfera w pracy to, jak wynika z badania zadowolenia pracowników, aspekty których wartość należy utrzymać, czyli bardzo ważne dla pracowników i jednocześnie wysoko oceniane. Do czynników nieistotnych natomiast, jak pokazało badanie, należy aspekt świadczeń socjalnych – świadczenia te są przez pracowników wysoko oceniane, ale mało dla nich ważne. Interpretując wyniki badania zadowolenia klientów na podstawie wykresu CSI, należy także zwracać uwagę na istotny interpretacyjnie czynnik, jakim jest położenie punktu współrzędnych, oznaczającego badany aspekt zadowolenia w ramach danej ćwiartki wykresu.

Badania zadowolenia klientów niezależnie od ich rodzaju, można traktować jako proces. Kolejna – czwarta zasada zarządzania jakością mówi o podejściu procesowym w działalności organizacji i jest to zasada, mająca bardzo szerokie zastosowanie zwłaszcza w organizacjach funkcjonujących w oparciu o system zarządzania jakością.

Ludzie pracujący razem jako jedna grupa
potrafią dokonać rzeczy, których osiągnięcie nie śniło się nikomu z osobna.
Franklin Delano Roosevelt

4. Podejście procesowe – zasada 4

Deklaracja
Spójne i możliwe do przewidzenia wyniki są osiągane skuteczniej i efektywniej, gdy działania są rozumiane i zarządzane jako wzajemnie powiązane procesy, które funkcjonują jako spójny system.

Uzasadnienie
System zarządzania jakością składa się z wzajemnie powiązanych procesów. Zrozumienie mechanizmu powstawania wyników w takim systemie, umożliwia optymalizację systemu i efektów jego działania.

Główne korzyści:
Niektóre z potencjalnych głównych korzyści to:
- zwiększenie zdolności do skupienia wysiłków na głównych procesach i szansach ich udoskonalenia,
- spójne i możliwe do przewidzenia dane wyjściowe z systemu powiązanych ze sobą procesów,
- zoptymalizowane efekty działania dzięki skutecznemu zarządzaniu procesami, efektywnemu wykorzystaniu zasobów oraz zmniejszaniu barier między funkcjami organizacji,
- zapewnienie zaufania stron zainteresowanych do spójności, skuteczności i efektywności działania organizacji.

Możliwe działania:
- zdefiniowanie celów systemu i procesów niezbędnych do ich osiągnięcia,
- ustalenie uprawnień, odpowiedzialności i rozliczalności za zarządzanie procesami,
- zrozumienie możliwości organizacji i określenie ograniczeń w zasobach przed podjęciem działań,
- określenie współzależności procesów i analiza skutków modyfikacji pojedynczych procesów na system jako całość,
- zarządzanie procesami i ich wzajemnymi powiązaniami jako systemem w celu skutecznego i efektywnego osiągnięcia celów jakościowych organizacji,
- zapewnienie dostępności informacji niezbędnych do działania i doskonalenia procesów oraz monitorowania analizy i oceny efektów działania całego systemu,
- zarządzanie ryzykami, które mogą wpływać na dane wyjściowe procesów i końcowe rezultaty SZJ.

4.1. Podejście procesowe w literaturze i normalizacji

Przeobrażenia zachodzące na światowych rynkach, zmiany technologiczne i cywilizacyjne, postępująca globalizacja, intensyfikacja procesów konkurencyjnych, a także wahania koniunktury obserwowane w końcu XX w. i początkach XXI w., wywołały wzrost zainteresowania środowisk naukowych i praktyków współczesnych organizacji gospodarczych, doskonaleniem procesów zarządczych i poszukiwania dróg pozwalających osiągnąć sukces rynkowy. Wyrazem tego było odejście od koncepcji klasycznych na rzecz rozwiązań o większej dynamice, elastyczności i sprawności. Ten wymóg spełnia właśnie podejście procesowe. Jego wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozwala na dostosowanie się do oczekiwań turbulentnego otoczenia. Właściwa identyfikacja, modelowanie, wdrażanie, kontrola i doskonalenie procesów zarządczych przyczyniają się do poprawy konkurencyjności, wzrostu rentowności i lepszego zaspokajania potrzeb klientów[106].

W literaturze przedmiotu spotkać się można z wieloma różnymi definicjami pojęcia „proces". Część z tych definicji przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Definicje „procesu"

Autor	Definicja
T.H. Danvenport	Ustrukturyzowane i mierzalne działania zaprojektowane do produkcji określnego produktu dla szczególnego klienta lub rynku.
R. Managelli, M. Klein	Ciąg powiązanych za sobą działań, prowadzących do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt pracy.
R. Müller, P. Rupper	Łańcuch działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów.
C. Armisted, P. Rowland	Sekwencja czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego.
M. Hammer	Powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartości dla klienta.
P. Gajewski	Zbiór sekwencyjnych czynności powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich.

Źródło: Książek D., Ligarski M.J.: Badanie wpływu systemu zarządzania jakością na procesy organizacji, Systemy wspomagania w inżynierii produkcji, z. 2, 2016, s. 191.

Podejście procesowe jest podejściem dynamicznym do zarządzania. To dynamiczne podejście jest rozwijane przez wyróżnioną przez Harolda Koontz[107], szkołę procesu zarządzania, będącą częścią nurtu uniwersalistycznego. Podejście procesowe jest odpowiednikiem dynamiki systemu i uzupełnieniem statycznego aspektu

[106] Szczepańska K., Bugdol M.: Podstawy zarządzania procesami, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

[107] Definicja zarządzania autorstwa H. Koontz: „Zarządzanie jest sztuką robienia rzeczy przez ludzi z formalnie zorganizowanej grupy i z nimi".

organizacji. Odnosząc to do podejścia funkcjonalnego, jest jego bardziej zaawansowaną postacią. Początków podejścia procesowego można upatrywać już w szkole klasycznej zarządzania, a także wyżej wspomnianej szkole procesu zarządzania, szkole empirycznej, tudzież szkole systemowej, a więc nie jest to odkrycie ostatnich lat[108]. Należy przy tym zaznaczyć, iż podejście dynamiczne nie stanowi opozycji do podejścia strukturalnego. Podejścia te uzupełniają się, pozwalając na pełniejszy opis organizacji. Rozwój podejścia procesowego można obserwować chociażby w analizie systemowej, charakteryzowanej przez niżej wymienione zasady.

- *Myślenie w kategoriach całości* – w praktycznych sytuacjach często pomijamy szerszy kontekst i reagujemy tylko na symptomy problemu.
- *Równoważenie perspektywy krótko i długookresowej* – podejmowane działania mogą być efektywne w perspektywie krótkookresowej, jednak w dłuższym czasie mogą okazać się niekorzystne. Nie oznacza to jednak, że patrzenie na krótki okres jest gorsze od perspektywy długookresowej. Powinniśmy jednak szukać równowagi między perspektywą zarówno krótko, jak i długookresową.
- *Uwzględnianie dynamiki i złożoności systemu* – bardzo często zdarza się, że problemy są upraszczane, definiowane i rozpatrywane tylko z punktu widzenia obecnej sytuacji. Sformułowane w ten sposób rozwiązania mogą przyczynić się do powstania jeszcze większych problemów w przyszłości.
- *Branie pod uwagę zarówno czynników mierzalnych, jak i niemierzalnych* – czynniki, które opisują dany problem, często są trudne do zmierzenia. Pominięcie ich w analizie może powodować utratę ważnych informacji dotyczących istoty problemu. Zmienne niemierzalne można przedstawić na umownej skali.
- *Pamiętanie o tym, że jesteśmy także częścią systemu* – należy pamiętać, że definiując problem oraz podejmując decyzje, system wpływa na nas, a nie tylko my wpływamy na system[109].

Podejście procesowe to spojrzenie na organizację poprzez aspekt dynamiczny i integratywny, cechujące się:

- ujęciem systemu jako organizacji dynamicznej, która jest kompozycją procesów zarządzania i procesów wykonawczych, którym są przypisane wielofunkcyjne łańcuchy wartości,
- przypisaniem w obręb przedmiotowy analizy i projektowania procesów:
  - dziedziny,
  - pragmatyki,
  - organizacji działań,
  - procedur roboczych,

[108] Stabryła A.: Podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
[109] Koźmiński A.: Analiza systemowa organizacji, PWE, Warszawa 1979.

- rozwiniętą komunikacją poziomą ukierunkowaną na kompleksową (wielofunkcyjną) obsługę klienta,
- mocnym zintegrowaniem funkcji zarządzania i funkcji operacyjnych, ze względu na desygnację kierowników na koordynatorów procesów,
- zjawiskiem przemiany struktury organizacyjnej w układy wejściowo-wyjściowe, zaś jej ułożenie jest odzwierciedleniem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego,
- faktem, że nieodłącznymi skutkami procesów są procedury ramowe i robocze,
- tworzeniem przez układy wejściowo-wyjściowe zbioru sekwencji, mającego charakter sprzężeń sterująco regulacyjnych, wykonawczych i informacyjnych[110].

W literaturze przedmiotu odnajdujemy fazy budowy organizacji procesowej, do których zalicza się[111]:

- identyfikację procesów w organizacji,
- ustalenie powiązań między procesami,
- pomiar efektów procesu,
- zarządzanie i ciągłe doskonalenie procesami.

Podejście procesowe reprezentuje pogląd konieczności optymalizacji działań, mając na względzie szczególnie procesy, a na dalszy plan przesuwając funkcje. Istota zarządzania procesami polega na optymalizacji struktury elementów, ukierunkowanych na maksymalną poprawę elementów dodających wartość[112].

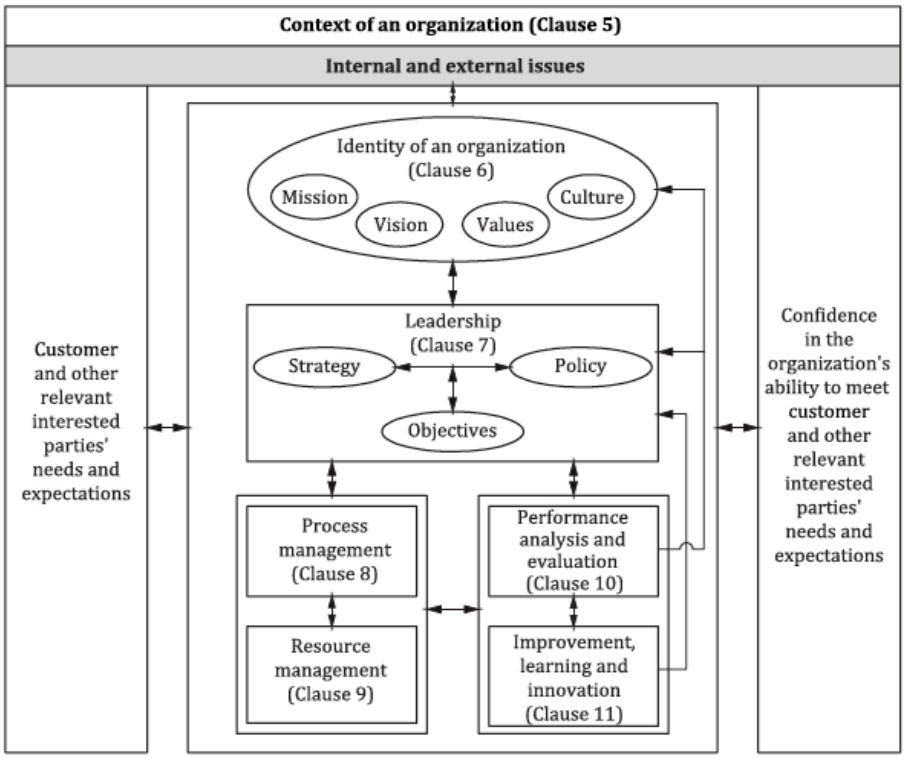
Definicja „procesu" zgodnie z międzynarodowym normatywem ISO 9000:2015 mówi, że jest to „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu". Do definicji tej w przywołanej wyżej normie, przedstawionych jest sześć uwag wymienionych poniżej.

1. W zależności od kontekstu odniesienia „zamierzony rezultat" jest nazywany wyjściem, wyrobem lub usługą.
2. Wejścia procesu są zazwyczaj wyjściami innych procesów, a wyjścia procesu są zazwyczaj wejściami innych procesów.
3. Dwa lub więcej wzajemnie powiązane i wzajemnie oddziałujące procesy w serii mogą również być określone jako proces.
4. Procesy w organizacji są zazwyczaj zaplanowane i realizowane w warunkach nadzorowanych w celu zwiększenia wartości dodanej.
5. Proces, w którym zgodność wyjścia nie może zostać łatwo i ekonomicznie zwalidowana jest często określany jako „proces specjalny".

[110] Stabryła A.: Podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
[111] Ligarski M.J.: Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji, Monografia, Gliwice 2010.
[112] Tamże.

6. Jest to jeden ze wspólnych terminów i podstawowych definicji dla norm ISO dotyczących systemów zarządzania.

Szczególnym rodzajem procesu jest „projekt" definiowany w normie ISO 9000:2015 jako „niepowtarzalny proces, składający się ze zbioru skoordynowanych i nadzorowanych działań, z podaniem dat rozpoczęcia i zakończenia, podejmowany dla osiągnięcia celu spełniającego określone wymagania z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów".



Rys. 4.1. Model SZJ według ISO 9004:2018[113]

Źródło: ISO 9004:2018, Zarządzanie jakością, Jakość organizacji, Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu.

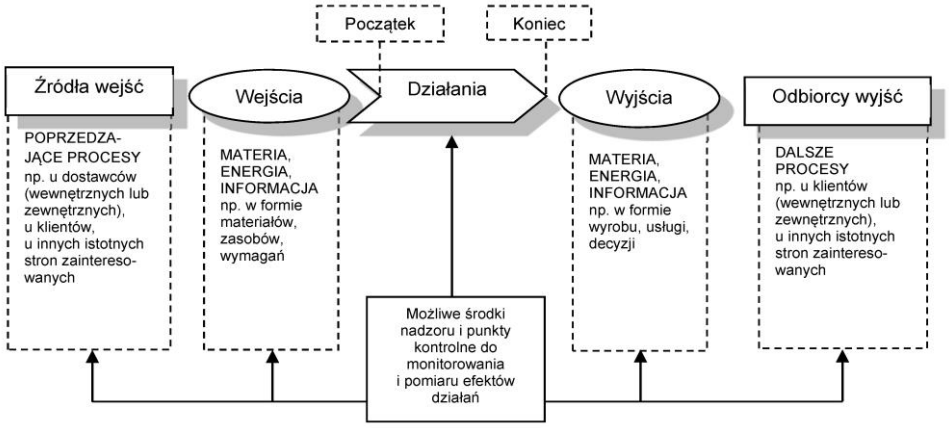
Podejście procesowe wymaga systematycznego zdefiniowania i zarządzania procesami i ich powiązaniami, tak aby osiągnąć zamierzone wyniki zgodne z polityką jakości i strategicznym kierunkiem organizacji. Zarządzanie procesami i systemem jako całością może być osiągnięte przez stosowanie cyklu PDCA

[113] *Ze względu na brak tłumaczenia normy ISO 9004 przez PKN w czasie publikacji monografii – model został przedstawiony w postaci oryginalnej.*

(Plan-Do-Check-Act) z ogólnym ukierunkowaniem na podejście oparte na ryzyku, mającym na celu wykorzystanie szans oraz zapobieganie niepożądanym wynikom[114]. Cykl PDCA można opisać następująco:

- *Planuj*: ustal cele systemu i jego procesów oraz zasoby potrzebne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klientów i politykami organizacji oraz zidentyfikuj i uwzględnij ryzyka i szanse.
- *Wykonaj*: wdróż, co było zaplanowane.
- *Sprawdź:* monitoruj i (gdzie to ma zastosowanie) mierz procesy, i będące ich wynikiem wyroby i usługi w odniesieniu do polityk, celów, wymagań i zaplanowanych działań oraz przedstawiaj wyniki.
- *Działaj:* podejmij działania doskonalące, jeśli to konieczne.

Cykl PDCA może być stosowany do wszystkich rodzajów procesów, ale także do SZJ jako całości. Dowodem na to jest przedstawienie w ISO 9001:2015 całej struktury normy w odniesieniu do tego właśnie cyklu. Model struktury normy oparty na cyklu PDCA przedstawiono na rys. 1.4 w rozdziale mówiącym o Orientacji na klienta. Na rysunku 4.1 przedstawiono model procesowy struktury normy ISO 9001:2015 z uwzględnieniem wytycznych osiągnięcia trwałego sukcesu, prezentowanych w normie ISO 9004:2018.



Rys. 4.2. Schemat pojedynczego procesu według ISO 9001:2015

Źródło: PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością, Wymagania, PKN, 2016.

Na rysunku 4.2 przedstawiono schemat pojedynczego procesu, według normy ISO 9001:2015. Na schemacie wyraźnie widać pięć kluczowych elementów składających się na proces, do których należą:

- źródła wejść,
- wejścia,

[114] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością, Wymagania, PKN, 2016.

– działania,
– wyjścia,
– odbiorcy wyjść.

W działaniu procesowym należy pamiętać o określeniu jego początku i końca, a także stosować możliwe środki nadzoru i punkty kontrolne do monitorowania i pomiaru jego efektów.

Termin „proces" w wymaganiach Systemu zarządzania jakością ISO 9001 jest przywołany 110 razy, co potwierdza założone podejście procesowe w niniejszej normie. Do rozdziałów, które odwołują się bezpośrednio do pojęcia procesu należą:

- System zarządzania jakością i jego procesy (4.4),
- Środowisko funkcjonowania procesów (7.1.4),
- Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz (8.4).

W wymaganiach SZJ w zakresie rozdziału **„System zarządzania jakością i jego procesy"** czytamy, że organizacja powinna ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić system zarządzania jakością łącznie z potrzebnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Ponadto, organizacja powinna określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji, a także:

– określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z tych procesów,
– określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
– określić i stosować kryteria i metody (uwzględniając monitorowanie, pomiary i powiązane wskaźniki efektów działania) potrzebne do zapewnienia skutecznego przebiegu i nadzorowania tych procesów,
– określić zasoby potrzebne tym procesom i zapewnić ich dostępność,
– przypisać odpowiedzialność i uprawnienia w tych procesach,
– uwzględnić ryzyka i szanse,
– oceniać te procesy i wdrażać wszelkie zmiany niezbędne do zapewnienia, aby procesy te osiągały zamierzone wyniki,
– doskonalić procesy i system zarządzania jakością.

W niezbędnym zakresie organizacja powinna także:

– utrzymywać udokumentowane informacje w celu wsparcia funkcjonowania swoich procesów,
– przechowywać udokumentowane informacje, aby mieć pewność, że procesy są realizowane tak, jak je zaplanowano.

W wymaganiach w zakresie rozdziału **„Środowisko funkcjonowania procesów"** czytamy, że organizacja powinna określić, zapewnić i utrzymywać środowisko niezbędne do funkcjonowania procesów i osiągnięcia zgodności wyrobów i usług. Odpowiednie środowisko może być kombinacją czynników ludzkich i fizycznych, takich jak:

– społeczne (np. brak dyskryminacji, spokój, bezkonfliktowość),
– psychologiczne (np. obniżenie stresu, zapobieganie wyczerpaniu, ochrona emocjonalna);

– fizyczne (np. temperatura, ciepło, wilgotność, oświetlenie, przepływ powietrza, higiena, hałas).

Powyższe czynniki mogą się znacząco różnić w zależności od dostarczanych wyrobów i usług.

W wymaganiach w zakresie rozdziału **„Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz"** czytamy, że organizacja powinna zapewnić, aby procesy, wyroby i usługi dostarczane z zewnątrz były zgodne z wymaganiami. W tym celu organizacja powinna określić nadzór nad dostarczanymi z zewnątrz procesami, wyrobami i usługami, jeżeli:

– wyroby i usługi od zewnętrznych dostawców są przeznaczone do włączenia do własnych wyrobów i usług organizacji,
– wyroby i usługi są dostarczane bezpośrednio do klientów przez zewnętrznych dostawców w imieniu organizacji,
– proces lub jego część jest dostarczana przez zewnętrznego dostawcę w wyniku decyzji organizacji.

Organizacja powinna określić i stosować kryteria oceny, wyboru, monitorowania efektów działania, ponownej oceny zewnętrznych dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania procesów lub wyrobów i usług zgodnych z wymaganiami. Organizacja powinna przechowywać udokumentowane informacje dotyczące tych działań i wszelkich innych działań wynikających z oceny. Poza tym, organizacja powinna zapewnić, aby dostarczane z zewnątrz procesy, wyroby i usługi nie wpływały negatywnie na zdolność organizacji do stałego dostarczania wyrobów i usług zgodnych z wymaganiami klienta w tym celu należy:

– zapewnić, aby dostarczane z zewnątrz procesy pozostawały pod nadzorem w ramach systemu zarządzania jakością,
– określić zarówno środki nadzoru, które zamierza stosować do zewnętrznego dostawcy, jak i te, które zamierza stosować do wyników współpracy,
– uwzględnić potencjalny wpływ dostarczanych z zewnątrz procesów, wyrobów i usług na zdolność organizacji do stałego spełniania wymagań klienta i mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych oraz skuteczność środków nadzoru stosowanych przez zewnętrznego dostawcę,
– określić działania weryfikacyjne lub inne działania, niezbędne do zapewnienia, aby dostarczane z zewnątrz procesy, wyroby i usługi spełniały wymagania.

W normie ISO 9004:2018 czytamy, że procesy i ich interakcje powinny być określane zgodnie z polityką organizacji i jej celów, i powinny dotyczyć obszarów, takich jak:

a) działania związane z produktami i usługami,
b) spełnianie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron,
c) zapewnienie zasobów,
d) działania zarządcze, w tym monitorowanie, pomiary, analiza, przegląd, doskonalenie, uczenie się i innowacje.

Ponadto, przy określaniu swoich procesów i ich interakcji, organizacja powinna wziąć pod uwagę:
- cel procesu,
- cele do osiągnięcia i związane z nimi wskaźniki wykonania,
- wyniki, które mają zostać osiągnięte,
- potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron oraz ich zmiany,
- zmiany w działalności, rynkach i technologiach,
- wpływ procesów,
- potrzebne nakłady, zasoby i informacje oraz ich dostępność,
- działania, które należy wdrożyć i metody, które można zastosować,
- ograniczenia procesu,
- ryzyka i możliwości.

Dla każdego procesu organizacja powinna wyznaczyć osobę lub zespół w zależności od charakteru procesu i kultury organizacji, z określonymi obowiązkami w zakresie określania, utrzymywania, kontroli i doskonalenia procesu i jego interakcję z innymi procesami, na które dany proces ma wpływ i tymi, które mają na niego wpływ.

Normalizacja międzynarodowa w zakresie podejścia procesowego, określona w ISO 9004, mówi również, że aby skutecznie i efektywnie zarządzać swoimi procesami, organizacja powinna:

a) zarządzać procesami i ich interakcjami, w tym procesami zewnętrznymi, jako systemem,
b) wizualizować sieci procesów, ich sekwencję i interakcje w formie graficznej (np. mapa procesu, diagramy) w celu zrozumienia roli każdego procesu w systemie i jego wpływu na wydajność systemu,
c) określać kryteria dotyczące wyników procesów, oceniać możliwości i wydajność procesów poprzez porównanie wyników z kryteriami i planować działania w celu poprawy procesów, gdy nie osiągają one skutecznie oczekiwanej przez system wydajności,
d) oceniać ryzyka i możliwości związane z procesami oraz wdrażać działania, które są niezbędne w celu zapobiegania niepożądanym zdarzeniom, ich wykrywania i łagodzenia, w ryzykach, takich jak:
   a) czynniki ludzkie (np. brak wiedzy i umiejętności, łamanie przepisów, błędy ludzkie),
   b) niewystarczająca zdolność, pogorszenie i awarie sprzętu,
   c) niepowodzenie w projektowaniu i rozwoju,
   d) nieplanowane zmiany w przychodzących materiałach i usługach,
   e) niekontrolowana zmienność środowiska pracy procesów,
   f) nieoczekiwane zmiany potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, w tym rynku,
   g) popyt,

e) dokonywać regularnego przeglądu procesów i ich wzajemnych powiązań oraz podejmować odpowiednie działania w celu kontroli i poprawy, aby zapewnić ich dalszą skuteczność i wspierać trwały sukces organizacji.

Procesy powinny współdziałać w ramach spójnego systemu zarządzania. Niektóre procesy będą odnosić się do ogólnego systemu zarządzania, a niektóre z nich będą dodatkowo odnosić się do konkretnego systemu branżowego w zależności od aspektów, takich jak:

a) jakość produktów i usług, w tym koszt, ilość i dostawa (np. ISO 9001),
b) zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona (np. ISO 45001, ISO/IEC 27001),
c) środowisko, energia (np. ISO 14001, ISO 50001),
d) odpowiedzialność społeczna, antykorupcja, zgodność (np. ISO 26000, ISO 37001, ISO 19600),
e) ciągłość działania (np. ISO 22301, ISO 22316).

Celem osiągnięcia wyższego poziomu efektywności, procesy i ich interakcje powinny być ciągle ulepszane zgodnie z polityką, strategią i celami organizacji. W działaniach tych powinno się uwzględniać potrzeby opracowania lub nabycia nowych technologii lub opracowania nowych produktów oraz/lub ich cech, w celu uzyskania wartości dodanej. Organizacja powinna motywować ludzi do angażowania się w działania doskonalące i proponować możliwości w celu usprawnienia procesów, w które są oni zaangażowani. Organizacja powinna regularnie monitorować swoje procesy w celu wykrywania odchyleń i powinna niezwłocznie rozpoznawać i w razie konieczności podejmować odpowiednie działania. Odchylenia są spowodowane głównie przez zmiany w sprzęcie, metodzie, materiale, pomiarach, środowisku i ludziach. Organizacja powinna określić punkty kontrolne i związane z nimi wskaźniki wydajności, które powinny być skuteczne i efektywne w wykrywaniu odchyleń[115].

4.2. Zarządzanie ryzykiem w podejściu procesowym do zarządzania

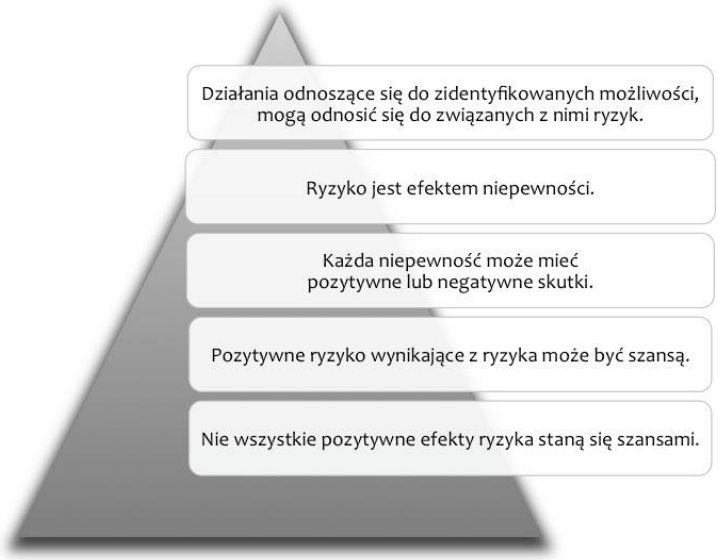
Organizacje, które mają wdrożony SZJ, aby jak najlepiej respektować i w należyty sposób spełniać wymagania klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych, mają za zadanie stosować podejście procesowe, dzięki któremu zwiększana jest efektywność i skuteczność systemu. Podejście procesowe polega na dostrzeganiu i respektowaniu wzajemnych powiązań między określonymi procesami i traktowanie ich jako całości. By działalność organizacji była skuteczna, należy tymi procesami zarządzać[116]. Współcześnie zarządzać procesami oznacza:

[115] ISO 9004:2018, Zarządzanie jakością, Jakość organizacji, Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu.

[116] Matuszak-Flejszman A.: Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie, [w:] J. Łańcucki (red.), Efektywność systemów zarządzania, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.

- określić dla nich mapę procesów, w ramach której należy je:
  - podzielić na grupy procesowe (procesy zarządzania, procesy realizacji, procesy pomocnicze),
  - zidentyfikować – oznaczyć wystandaryzowanym w ramach mapy procesów systemem identyfikacyjnym,
  - powiązać graficznie z innymi procesami, przedstawiając wzajemne zależności;
- określić wejścia i wyjścia dla procesów,
- opisać przebiegi procesów,
- wyznaczyć odpowiedzialnych za poszczególne procesy członków organizacji,
- określić cele procesów,
- zaprojektować mierniki skuteczności i/lub efektywności procesów,
- określić i monitorować ryzyka w odniesieniu do poszczególnych procesów.

W obecnych czasach zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest koniecznością. Odpowiednio prowadzone, zwiększa odporność organizacji na nowo pojawiające się zagrożenia.



Rys. 4.3. Definiowanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 9001:2015-10P.

Ułatwia także podjęcie czynności wyprzedzających i zapewniających w ten sposób optymalne wykorzystywanie posiadanych zasobów, a także szans na rozwój.[117]

„Ryzyko" jest jednym ze wspólnych terminów i podstawowych definicji dla norm ISO dotyczących systemów zarządzania. Oznacza ono wpływ niepewności, która może powodować pozytywne lub negatywne odchylenie od oczekiwań. Ryzyko jest często wyrażone jako kombinacja następstw zdarzenia i związanego z nim prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Podejście oparte na ryzyku jest istotne do osiągnięcia skutecznego systemu zarządzania jakością. W celu spełnienia wymagań aktualnej normy ISO 9001 z 2015 roku, organizacja powinna planować i wdrażać działania, które uwzględniają ryzyka i szanse. Uwzględnianie zarówno ryzyk, jak i szans, stanowi podstawę do zwiększenia skuteczności systemu zarządzania jakością, poprawy wyników oraz zapobiegania negatywnym efektom.

Szanse mogą pojawiać się jako wynik sytuacji sprzyjającej osiągnięciu zamierzonych wyników, takich jak zbiór okoliczności, które umożliwiają organizacji:
- przyciągnięcie klientów,
- rozwój nowych wyrobów i usług,
- redukcję odpadów,
- poprawę produktywności.

Działania uwzględniające szanse, mogą także obejmować rozważania dotyczące powiązanych ryzyk. Ryzyko jest efektem niepewności i każda taka niepewność może mieć skutek pozytywny lub negatywny. Pozytywne odchylenie wynikające z ryzyka może prowadzić do szansy, ale nie wszystkie pozytywne skutki ryzyka prowadzą do szans[118]. Wizualizację definicji ryzyka przedstawiono na rys. 4.3.

Koncepcja podejścia opartego na ryzyku, była pośrednio zawarta w poprzednim wydaniu ISO 9001 z 2009 roku, na przykład poprzez wymagania dotyczące planowania, dokonywania przeglądów i doskonalenia. Jednym z kluczowych celów systemu zarządzania jakością jest funkcjonowanie w roli działania zapobiegawczego. Aktualna norma ISO 9001 nie zawiera osobnego rozdziału ani podrozdziału dotyczącego działań zapobiegawczych. Koncepcja działań zapobiegawczych jest wyrażona poprzez stosowanie podejścia opartego na ryzyku w formułowaniu wymagań systemu zarządzania jakością. Zastosowanie w ISO 9001:2015 podejścia opartego na ryzyku umożliwiło w pewnym stopniu zmniejszenie nakazowych wymagań i zastąpienie ich wymaganiami opartymi na efektach działalności. Mimo że w treści ww. normy podano, że organizacja powinna planować działania z uwzględnieniem ryzyk, nie ma wymagań w zakresie formalnych metod lub udokumentowanych procesów zarządzania ryzykiem. Nie wszystkie procesy systemu

[117] Panasiewicz A.: Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000, [w:] Borys T., Rogala P. (red.), Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
[118] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością – wymagania, PKN, 2016.

zarządzania jakością przedstawiają taki sam poziom ryzyka pod względem zdolności organizacji do spełnienia jej celów, a skutki niepewności nie są takie same dla wszystkich organizacji. W ramach wymagań podrozdziału 6.1 ISO 9001:2015 organizacja jest odpowiedzialna za stosowanie podejścia opartego na ryzyku i za działania, które podejmuje w celu uwzględnienia ryzyka, w tym czy przechowywać udokumentowane informacje jako dowód określenia ryzyk.

Istotnym normatywem w odniesieniu do problematyki zarządzania ryzykiem jest norma ISO 31000. Aspekty zarządzania ryzykiem należą do ważnego obszaru zarządzania strategicznego firmy i stają się niezwykle ważne dla zracjonalizowania i ciągłości funkcjonowania organizacji[119]. Procesy zarządzania ryzykiem powinny wnikać w głąb całej organizacji. Aspekt ten powinien utożsamiać się ze strategią przedsiębiorstwa, która jest realizowana we wszystkich działach, jednostkach i szczeblach organizacji. Opracowana strategia powinna umożliwiać, aby poprzez zarządzanie ryzykiem można było spełnić funkcję systemu unikającego strat i wypracowywać szanse w celu doskonalenia zarządzania organizacją[120].

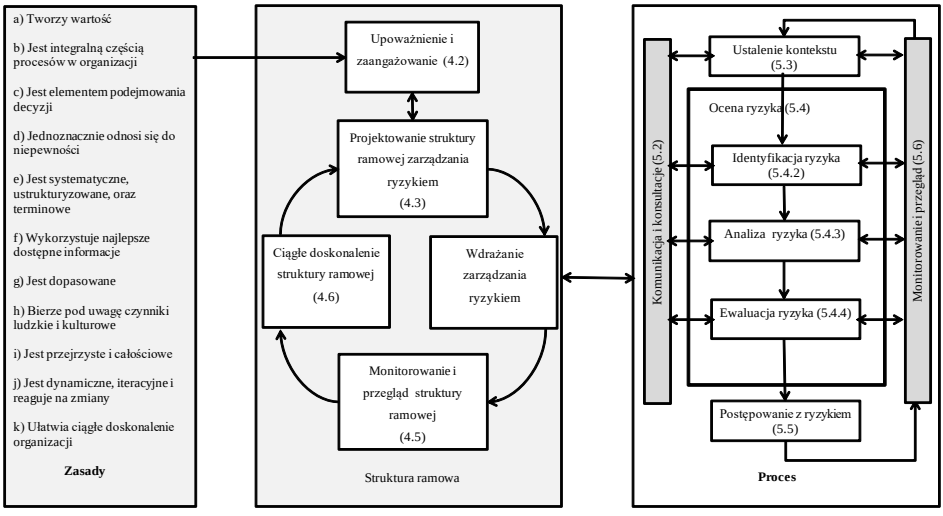
W celu implementacji procesu zarządzania ryzykiem niezbędne jest najpierw wdrożenie struktury ramowej, obejmującej według normy ISO 31000 (Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne):
- zrozumienie organizacji i jej kontekstu,
- ustanowienie polityki zarządzania ryzykiem,
- rozliczalność,
- integrację z procesami w organizacji,
- zasoby,
- ustalenie mechanizmów komunikacji wewnętrznej i raportowania,
- ustalenie mechanizmów komunikacji zewnętrznej i raportowania.

W ww. normie, zarządzanie ryzykiem zostało oparte na podstawie trzech filarów (zasady, struktura ramowa i proces), które są względem siebie powiązane i komplementarne (rys. 4.4). Niespełnienie chociażby jednego z nich, powoduje brak przygotowania organizacji do celów minimalizujących ryzyko, bądź pojawienie się jego potencjalnych konsekwencji. Do tych filarów należy zaliczyć[121]:
- zasady zapewniające efektywność procesu,
- strukturę ramową, gwarantującą obieg informacji według potrzeb,
- procesy.

[119] Fałek Z.: Standardy zarządzania ryzykiem jako narzędzia budowania wartości przedsiębiorstw dystrybucji energii elektrycznej [w:] Urbanek P. (red.), Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce, Tom II, Polityka ekonomiczna i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
[120] Lisiecka K.: Zarządzanie ryzykiem determinanta jakości zarządzania przedsiębiorstwem, Zarządzanie i Finanse nr 3, 2012.
[121] Wróblewski D.: Zarządzanie ryzykiem, Przegląd wybranych metodyk, Wydawnictwo CNBOP-PIB, 2015.

Osiągnięcie powodzenia z tytułu zarządzania ryzykiem jest uzależnione od efektywności struktury ramowej zarządzania, która stanowi podstawę ustaleń implementowanych na wszystkich poziomach organizacji. Norma ISO 31000 wymaga, aby projektowanie struktury ramowej zawierało analizę strategiczną otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz system celów ustanowionych przez organizację, powiązanych wspólnymi relacjami. W ramach analizy otoczenia wewnętrznego należy uwzględnić[122]:

- funkcjonującą strategię rozwoju, wyznaczonych celów i wartości organizacji oraz ważne czynniki sukcesu np. koszty, jakość czy wizerunek,
- istniejące zasoby np. personel, kapitał,
- posiadane możliwości np. sprawność, innowacyjność,
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- funkcjonujące systemy zarządzania i możliwości ich usprawniania,
- kulturę przedsiębiorstwa,
- istniejący system przepływu informacji,
- zatwierdzone zasady podejmowania decyzji oraz odpowiedzialności kadry zarządzającej.



Rys. 4.4. Relacje pomiędzy zasadami, strukturą ramową i procesem zarządzania ryzykiem
Źródło: Norma PN-ISO 31000:2012.

[122] Urbaniak M.: Wykorzystanie koncepcji zarządzania ryzykiem w doskonaleniu systemów jakości, Problemy Jakości, nr 6, 2016.

W celu osiągnięcia efektywności zarządzania ryzykiem należy pamiętać, że ryzyko powinno[123]:
- kreować i chronić wartości,
- być nierozerwalną częścią dla wszystkich występujących procesów,
- być składnikiem podejmowania decyzji,
- definitywnie ustosunkowywać się do niepewności,
- być regularne, ustrukturyzowane i terminowe,
- zużytkować najlepsze udostępnione informacje,
- być dopasowane zarówno do kontekstu działalności,
- uwzględniać czynniki ludzkie i kulturowe,
- być klarowne i całościowe,
- być dynamiczne, iteracyjne i elastyczne w stosunku do zmian,
- ułatwiać nieustanne doskonalenie się organizacji.

Celem przybliżenia praktycznych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem w organizacjach, poniżej przedstawiono **metodykę postępowania „Osiem kroków zarządzania ryzykiem – ESRM (Eight Steps of Risk Management)"**, opracowaną autorsko na podstawie przeanalizowanych studiów przypadków.

Krok 1
Należy ustalić kontekst organizacji. Do analizy otoczenia można wykorzystać metodę PEST (Political, Economic, Social, Technological), w ramach której należy wyróżnić istotne czynniki dotyczące poszczególnych segmentów makro-otoczenia, ustalić wpływ każdego z czynników na funkcjonowanie organizacji oraz określić relacje między organizacją a makrootoczeniem.

Krok 2
Należy opracować politykę zarządzania ryzykiem, która będzie spójna z polityką jakości firmy. Należy tutaj odpowiedzieć na pytanie, co spowodowało, że organizacja będzie monitorowała ryzyko, jakie są jej cele oraz sposoby mierzenia i raportowania wyników ryzyka. Odpowiedzią na powyżej zadane pytania, może być na przykład dążenie do maksymalnego obniżenia poziomu ryzyka w procesie produkcyjnym, poprzez zgodne z wymaganiami i terminowe dostarczanie wyrobów gotowych klientowi.

Krok 3
Należy określić odpowiedzialności związane z zarządzaniem ryzykiem. Proponowaną formą spełnienia tego kryterium, może być wyznaczenie spośród pracowników zespołu – w tym przewodniczącego, który będzie odpowiedzialny za przeprowadzanie oceny zidentyfikowanych ryzyk, ewidencjonowanie wyników i ich raportowanie. Drugą kwestią jest przydzielenie odpowiedzialności poszczególnym pracownikom za zidentyfikowane procesy, w których występuje ryzyko.

[123] Serafin R.: Koncepcja systemu adaptacyjnego zarządzania ryzykiem dostaw w procesach produkcyjnych, Zarządzanie przedsiębiorstwem, nr 3, 2016.

Krok 4
Należy zapewnić odpowiednie zasoby. Do zarządzania ryzykiem w organizacji potrzebne są zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i wiedzy. Każdy z pracowników uczestniczących w procesie zarządzania i monitorowania ryzyka, jeśli jest to uzasadnione, powinien mieć własny sprzęt komputerowy oraz inne indywidualne narzędzia np. kontroler dostaw – zegarek, konstruktor – dostęp do programu do projektowania, pracownik obsługujący klientów – dostęp do programu z zamówieniami oraz własną pocztę e-mail itp. Ponadto konieczne jest udostępnienie formularzy funkcjonujących w firmie np. formularza przyjmowania zamówienia, czy zamawiania materiałów, a także należy zaprojektować formularz służący do oceny ryzyka dla poszczególnych procesów. Wskazane jest organizowanie regularnych szkoleń dla pracowników z zakresu zarządzania ryzykiem.

Krok 5
Należy opracować mapę procesów zawierającą identyfikację procesów, podział na grupy procesowe oraz wzajemne powiązania pomiędzy procesami. Na podstawie mapy procesów, należy przejść do identyfikacji ryzyk pojawiających się w poszczególnych procesach. Ryzyka można identyfikować bezpośrednio w kartach procesów lub przygotować do identyfikacji ryzyk specjalny formularz zawierający pola takie jak:
- nazwa procesu, w ramach którego identyfikuje się ryzyka,
- ryzka zidentyfikowane w ramach procesu,
- odpowiedzialność za proces i monitorowanie ryzyk z nim związanych.

Krok 6
Należy ocenić ryzyko w celu podjęcia decyzji co do sposobu jego monitorowania. Proponowanych metod oceny ryzyka jest kilka. Ocenę tę można wykonać na podstawie metody FMEA lub prościej – poprzez wyznaczenie poziomu istotności ryzyka, a następnie jego wartości. Poziom istotności ryzyka (PIR) liczymy jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia (PWZ) oraz jego skutek (SWZ), co przedstawia wzór[124]:

$$PIR = PWZ \times SWZ.$$

Wartości PWZ oraz SWZ podstawiamy do wzoru po oszacowaniu ich na podstawie rys. 4.5.

Po wyliczeniu poziomu istotności ryzyk, należy je zinterpretować w sposób następujący:
PIR > 6 – ryzyko bardzo duże; konieczność podjęcia działań; ryzyko nieakceptowalne w procesie;
PIR = 3 lub PIR = 4 – ryzyko duże; rekomendacja podjęcia działań;

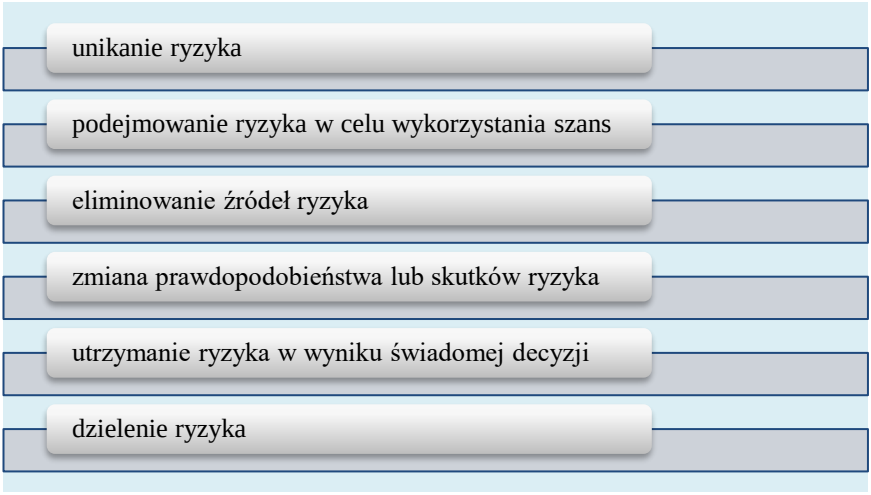
[124] *metodyka proponowana przez jednostkę certyfikującą systemy zarządzania jakością – RWTUV.*

PIR < 3 – ryzyko małe lub średnie; brak działań lub rekomendowane działania doskonalące; ryzyko akceptowalne w procesie.

Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia	Skutek		
	Małe – 1: brak wpływu na wyrób, na Klienta, nie generuje kosztów	**Średnie – 2:** pogorszenie jakości wyrobu, przekroczenie wymagań prawnych, klienta lub firmy, może generować koszty	**Duże – 3:** reklamacja, zwrot wyrobu, konieczność wycofania, generuje koszty
Małe – 1: w praktyce brak, nigdy w praktyce nie wystąpiło, nie powinno wystąpić	1 - małe	2 - średnie	3 - duże
Średnie – 2: występowało okazjonalnie, może wystąpić	2 - średnie	4 - duże	6 – bardzo duże
Duże – 3: często występowało w przeszłości, wystąpi w przyszłości	3 - duże	6 – bardzo duże	9 – bardzo duże

Rys. 4.5. Interpretacja prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia zagrożenia
Źródło: opracowanie własne.

W ramach działań rekomendowanych do podejmowania w odniesieniu do ryzyk zidentyfikowanych w procesach, według systemu zarządzania jakością opartego na ISO 9001:2015, wymienia się te przedstawione na rys. 4.6.



Rys. 4.6. Działania rekomendowane w odniesieniu do postępowania z ryzykami
Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9001:2015-10P.

W ramach działań uzupełniających w odniesieniu do oceny ryzyka w organizacji, można obliczyć wartość poszczególnych ryzyk (WR) według wzoru:

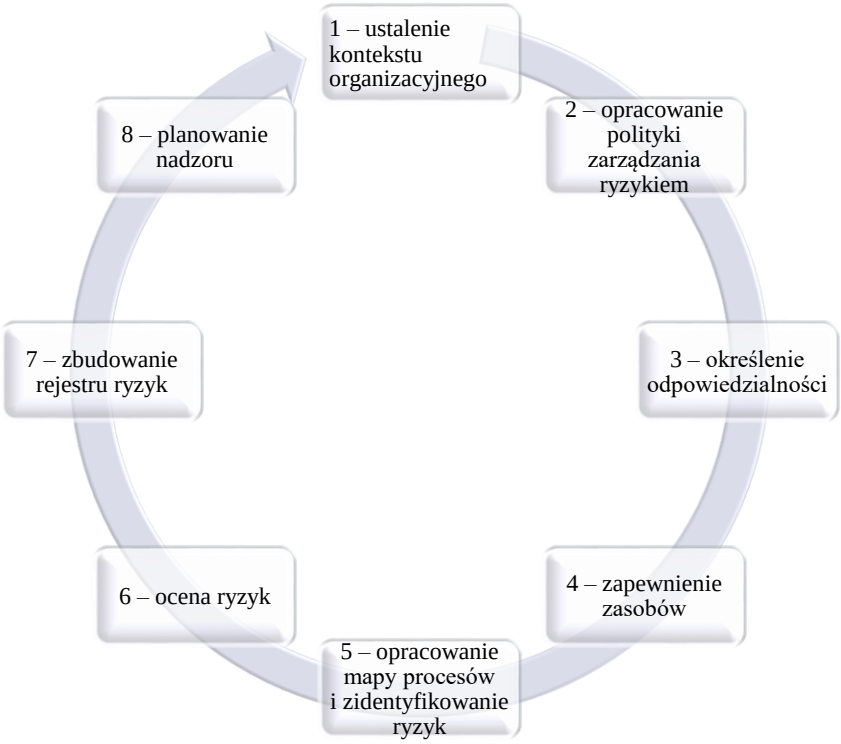
$$WR = \frac{PWZ \times SWZ}{EZ}$$

gdzie: PWZ – prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia (oszacowane według rys. 4.6),
SWZ – skutek wystąpienia zagrożenia (oszacowane według rys. 4.6),
EZ – efektywność zabezpieczeń (1 – brak lub słabe, 2 – średnie, 3 – prawidłowe).
Jeżeli: WR < = 2 – akceptacja ryzyka,
2 > WR > 6 – monitorowanie ryzyka,
WR > = 6 – redukcja ryzyka.

Krok 7
Należy zbudować rejestr ryzyk, który ułatwia zracjonalizowanie ich zarządzaniem. Może on powstać w wyniku rozbudowania listy ryzyk o kolejne pola służące przeprowadzeniu ich oceny. Przeprowadzanie oceny ryzyk w określonych procesach i sprawowanie nad nimi nadzoru, umożliwi skuteczne i efektywne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Krok 8
Należy planować sprawowanie nadzoru nad ryzykami zidentyfikowanymi w procesach. Wskazane jest prowadzenie przeglądów ryzyka co pół roku, jeśli nie wystąpią nowe ryzyka. W przypadku zidentyfikowania nowych zagrożeń, konieczne jest podjęcie natychmiastowego działania. Ponadto w celu uporządkowania wszystkich informacji w zakresie ryzyka oraz postępowania z nimi, zalecane jest opracowanie w organizacji instrukcji identyfikacji i oceny ryzyka.

W ramach podsumowania przedstawionej metodyki zarządzania ryzykiem, na rys. 4.7 przedstawiono model ESRM.

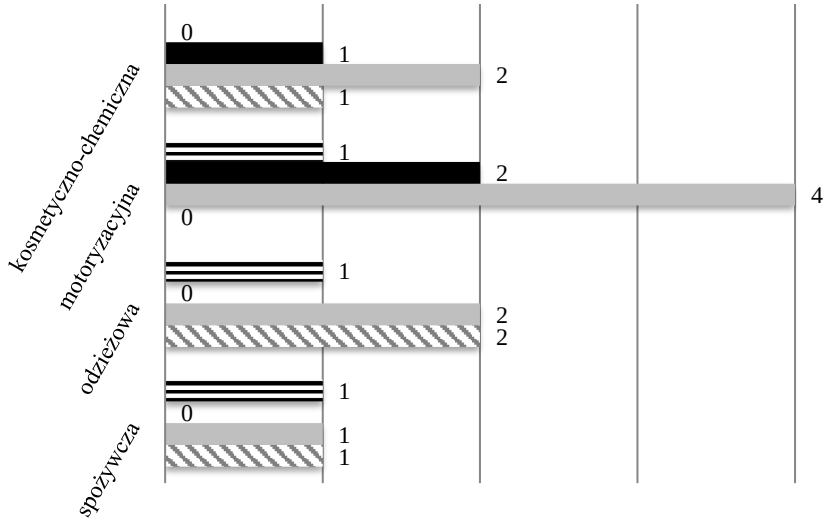


Rys. 4.7. Model ESRM
Źródło: opracowanie własne.

4.3. Podejście procesowe – wyniki badań realizowanych w organizacjach

Celem badania było zapoznanie się z poziomem zarządzania w ujęciu podejścia procesowego wśród firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) różnych branż produkcyjnych. Metody badawcze wykorzystane w badaniu obejmowały metody ilościowe oraz jakościowe. W ramach metod ilościowych, wykorzystano kwestionariusz wywiadu przeprowadzany z wykorzystaniem techniki CAPI i PAPI[125]. Kwestionariusz składał się łącznie z 11 pytań w tym 8 pytań zamkniętych, 2 pytań otwartych i 1 pytania półotwartego. Badanie realizowane było w okresie styczeń-luty 2019 roku.

[125] *CAPI – technika przeprowadzania wywiadu przy użyciu komputera, PAPI – technika przeprowadzania wywiadu przy użyciu wersji papierowej kwestionariusza*.



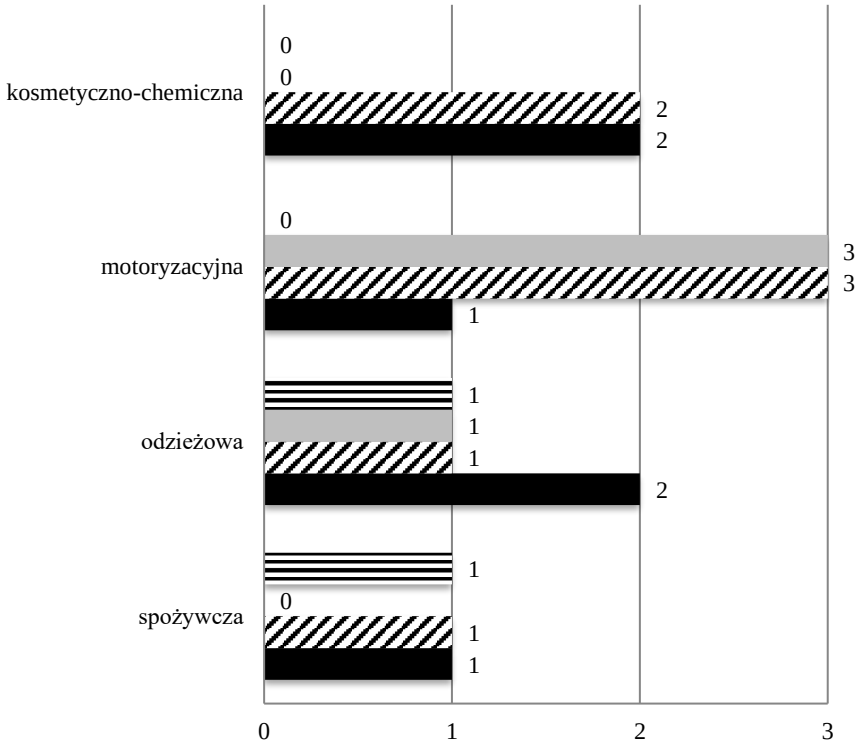
	spożywcza	odzieżowa	motoryzacyjna	kosmetyczno-chemiczna
powyżej 250 pracowników	1	1	1	0
od 50 do 249 pracowników	0	0	2	1
od 10 do 49 pracowników	1	2	4	2
poniżej 10 pracowników	1	2	0	1

Rys. 4.8. Liczba zatrudnionych pracowników w odniesieniu do badanych branż
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Podmiotami badania były małe i średnie przedsiębiorstwa, działające na terenie Polski. Firmy dobierane były w sposób losowy w ramach branży produkcyjnej. W badaniu wzięło udział 19 przedsiębiorstw z czterech branż, takich jak:
- motoryzacyjna (37% – 7 firm),
- odzieżowa (26% – 5 firm),
- kosmetyczno-chemiczna (21% – 4 firmy),
- spożywcza (16% – 3 firmy).

Na rysunkach 4.8 i 4.9 przedstawiono charakterystyki próby badawczej związane z:
- liczbą zatrudnionych,
- czasem funkcjonowania na rynku.

Z punktu widzenia tematu badania, ważną informacją jest ta, że każde z przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu posiadało wdrożony System zarządzania jakością ISO 9001.



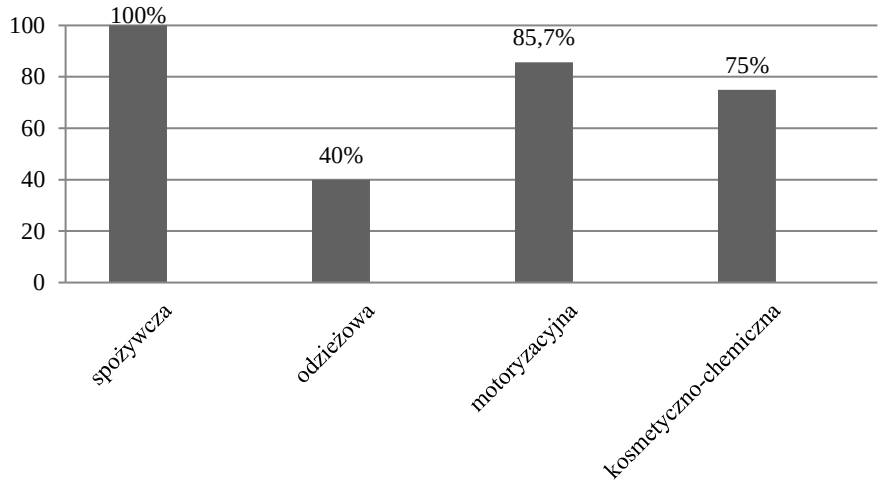
Rys. 4.9. Czas funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku w odniesieniu do badanych branż

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Analizując wyniki badania przedstawione na tych dwóch przywołanych wykresach, wnioskuje się, że najwięcej firm zatrudnia od 10 do 49 pracowników i funkcjonuje na rynku od 4 do 7 lat.

Przechodząc do analizy zebranych danych w ramach badania dotyczącego zarządzania organizacjami w ujęciu procesowym, na rys. 4.10 przedstawiono wyniki w zakresie pytania przedsiębiorców czterech poddanych badaniu branż – o pomiary procesów realizowane w ich firmach. Odpowiedź na pytanie ze strony badanych miała charakter deklaratywny. Okazuje się, że wszystkie przedsiębiorstwa z branży spożywczej poddają realizowane procesy pomiarom, następne w kolejności są firmy motoryzacyjne (85,7%), firmy kosmetyczno-chemiczne (75%) i z najniższym wskaźnikiem firmy odzieżowe (40%). Takie wyniki są związane prawdopodobnie z charakterem danej branży i związanych z nią (bądź nie) uwarunkowaniach konieczności spełniania standardów jakości o wymiarze obligatoryjnym, które uwzględniają konieczność pomiarów procesów. Z drugiej strony, uwzględniając fakt, że wszystkie poddane badaniu podmioty posiadają wdrożony

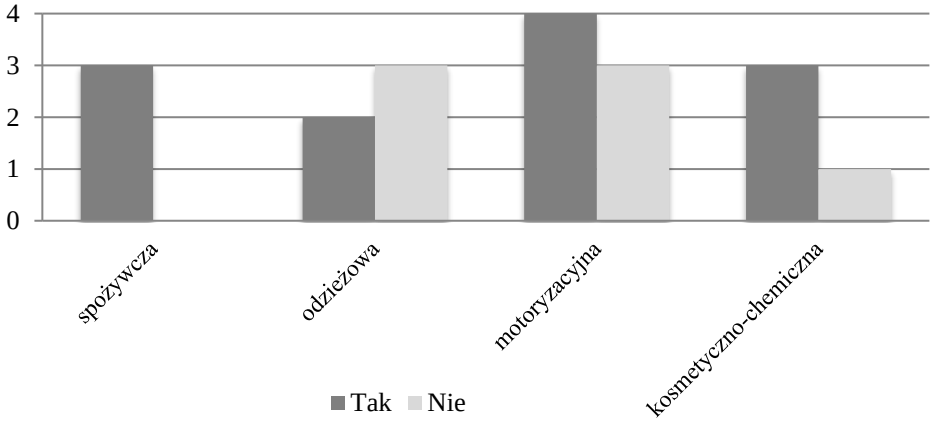
SZJ, sytuacją niezgodną jest niepoddawanie procesów pomiarom przez organizacje, niezależnie od branży w której funkcjonują.



Rys. 4.10. Deklaracja pomiarów procesów przez przedsiębiorstwa w poszczególnych branżach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

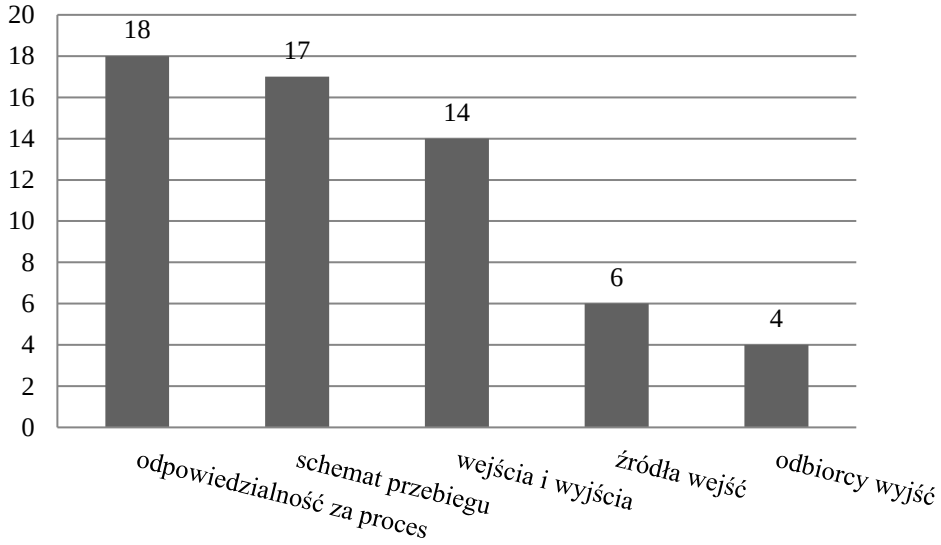
Na rysunku 4.11 przedstawiono wyniki badania w zakresie deklarowanego przez najwyższe kierownictwo badanych przedsiębiorstw, wpływu funkcjonującego Systemu zarządzania jakością ISO 9001 na podejście procesowe do realizowanych działań.



Rys. 4.11. Wpływ systemu zarządzania jakością na podejście procesowe w odniesieniu do branż

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy (19 przedsiębiorstw) – 12 z nich deklaruje, że wpływ SZJ na podejście procesowe do zarządzania jest w organizacji widoczny. W odniesieniu do branży spożywczej wszystkie badane organizacje (3/3) potwierdziły, że istnieje wpływ SZJ na podejście procesowe w działaniu firmy. W branży odzieżowej taki wpływ obserwuje się w 2 z 5 firm, w branży motoryzacyjnej 4 z 7 firm potwierdzają wpływ SZJ na podejście procesowe a w branży kosmetyczno-chemicznej 3 z 4 firm, co po organizacjach z branży spożywczej stanowi najwyższy wskaźnik.

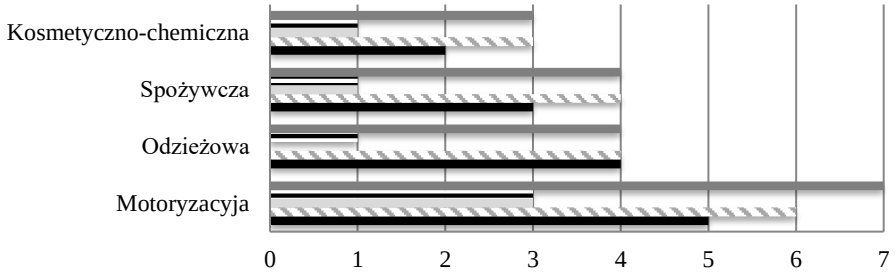


Rys. 4.12. Definiowanie „procesu" w badanych przedsiębiorstwach ogółem
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Jak przedstawiono w teorii dotyczącej zasady zarządzania jakością – „podejście procesowe" w ujęciu znormalizowanym, termin „proces" definiuje się w odniesieniu do czynników takich, jak:
- odpowiedzialność względem procesu,
- źródła wejść,
- odbiorcy wyjść,
- schemat przebiegu procesu,
- wejścia do i wyjścia z procesu.

Na rysunku 4.12 przedstawiono wyniki badania w zakresie odpowiedzi przez badanych przedsiębiorców na pytanie, dotyczące określenia czynników definiujących pojęcie procesu. Każdy z przedsiębiorców mógł w ramach tego pytania zaznaczyć wszystkie z podanych pięciu czynników charakteryzujących proces,

wybrane czynniki lub żaden z czynników. Wyniki pokazują, że najwięcej przyznanych punktów ogółem – bez uwzględniania podziału na branże, uzyskał czynnik jakim jest „odpowiedzialność za proces" (na 19 możliwych punktów do przyznania, gdyż tyle wynosiła próba badawcza, czynnikowi temu przypisano w sumie 18 punktów). Następny w kolejności jest „schemat przebiegu" z liczbą 17 punktów, później „wejścia i wyjścia" (14 pkt.) i poniżej 10 punktów – „źródła wejść" (6 pkt.) i „odbiory wyjść" (4 pkt.). Przyznanie czynnikom definiującym proces takim jak „źródła wejść" i „odbiorcy wyjść", najmniejszej liczby punktów, prawdopodobnie związane jest z przedstawieniem ich jako elementów definicji procesu, dopiero w ostatniej aktualizacji normy ISO 9001 z 2015 roku.



	Motoryzacyja	Odzieżowa	Spożywcza	Kosmetyczno-chemiczna
Odpowiedzialność względem procesu	7	4	4	3
Źródła wejść	3	1	1	1
Odbiorcy	3	0	1	1
Schemat przebiegu	6	4	4	3
Wejscie i wyjście	5	4	3	2

Rys. 4.13. Definiowanie „procesu" w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania własnego.

Uwzględniając podział na poszczególne branże (rys. 4.13) oraz liczbę firm z danej branży biorących udział w badaniu, wyniki kształtują się następująco:

- *branża spożywcza* – 13 pkt. na 15 pkt. możliwych do przyznania w przypadku deklaracji znajomości wszystkich czynników definiujących pojęcie procesu, co stanowi 86,7%,
- *branża motoryzacyjna* – 24 pkt. na 35 pkt. możliwych do przyznania w przypadku deklaracji znajomości wszystkich czynników definiujących pojęcie procesu, co stanowi 68,6%,

- *branża odzieżowa* – 13 pkt. na 25 pkt. możliwych do przyznania w przypadku deklaracji znajomości wszystkich czynników definiujących pojęcie procesu, co stanowi 52%,
- *branża kosmetyczno-chemiczna* – 10 pkt. na 20 pkt. możliwych do przyznania w przypadku deklaracji znajomości wszystkich czynników definiujących pojęcie procesu, co stanowi 50%.

Podobnie jak w przypadku wyżej przedstawionych wyników niniejszego badania okazuje się, że najwyższe wskaźniki w badanym obszarze uzyskała branża spożywcza, a zaraz za nią motoryzacyjna. Jest to prawdopodobnie skutkiem wysokiej dojrzałości tych branż w funkcjonowaniu w środowisku systemu zarządzania jakością, gdyż są to branże w stosunku do których rynek, uwzględniający różne grupy interesariuszy, wymaga podejścia procesowego do zarządzania.

Przeprowadzone badanie pokazało, że podejście procesowe do zarządzania wygląda różnie w różnych branżach, pomimo wdrożonego systemu zarządzania jakością. Przyjęta próba badawcza nie była duża i nie można jej nazwać reprezentatywną w odniesieniu do generalnego wnioskowania z badania, ale traktując badanie w kategorii poglądowego, stwierdza się, że największa świadomość tego czym jest podejście procesowe i jakie jest jego powiązanie z SZJ, występuje w branży spożywczej i motoryzacyjnej. Wciąż jednak zaskakujący wydaje się fakt, że podejście procesowe do zarządzania w organizacjach działających na zgodność z SZJ nie jest z nim komplementarne. Świadczyć to może o niskim poziomie dbałości o wdrożenie i utrzymanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwach. Problematyka podejścia procesowego jest bardzo szeroka i pozostawia duże pole do prowadzenia badań, zwłaszcza że jest to temat wciąż rozwijany na arenie normalizacji międzynarodowej.

Jeśli nie potrafisz opisać tego co robisz jako proces, to nie wiesz co robisz.
W.E. Deming

5. Doskonalenie – zasada 5

Deklaracja
Organizacja odnosząca sukcesy stale jest ukierunkowana na doskonalenie.

Uzasadnienie
Doskonalenie jest istotne dla organizacji w celu utrzymania bieżącego poziomu efektów działalności, możliwości reagowania na zmiany warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz w celu stwarzania nowych szans.

Główne korzyści:
- lepsze efekty działania procesów, większa zdolność organizacji i większe zadowolenie klienta,
- zwiększone ukierunkowanie na badanie i określenie źródłowej przyczyny, przed działaniami zapobiegawczymi i korygującymi,
- zwiększona zdolność przewidywania i reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne ryzyka i szanse,
- lepsze uwzględnianie zarówno stopniowych, jak i przełomowych udoskonaleń,
- lepsze wykorzystanie uczenia się dla celów doskonalenia,
- zwiększone dążenie do innowacji.

Możliwe działania:
- promowanie ustanowienia celów doskonalenia na wszystkich poziomach organizacji,
- edukowanie i szkolenie ludzi na wszystkich poziomach, jak stosować podstawowe narzędzia i metody do osiągnięcia celów doskonalenia,
- zapewnienie kompetencji osób zajmujących się promowaniem i realizowaniem projektów doskonalenia,
- opracowanie i wprowadzenie procesów wdrażania projektów doskonalenia w całej organizacji,
- śledzenie, przeglądanie i auditowanie planowania, wdrożenia, zamykania oraz wyników projektów doskonalenia,
- integrowanie pomysłów dotyczących doskonalenia z opracowaniem nowych lub zmodyfikowanych wyrobów i usług i/oraz procesów,
- uznawanie i docenianie doskonaleń.

5.1. Doskonalenie w literaturze i normalizacji

Pojęcie „doskonałość" jest spolszczoną wersją łacińskiego *perfectio,* które oznaczało dokonanie czegoś, zrobienie czegoś do końca. W dawnej polszczyźnie używano słowa „doskonalstwo". W myśli greckiej doskonałe jest to, co istniało zawsze – przykładem mogą być tutaj platonowskie „wieczne idee". Arystoteles w *Metafizyce* pisał, iż „doskonałe jest to, co jest zupełne, zawiera wszystkie należne części, a także to, co osiągnęło swój cel". Określano także, iż to co spełnia wszystkie funkcje, do których zostało stworzone, również zasługuje na miano doskonałego. Innymi cechami doskonałości były:

1) harmonijność,
2) budowa według jednej, właściwej zasady,
3) zgodność,
4) prostota.

W starożytności pojęcie to określało umiejętności jakie posiadają ludzie, a także ich dokonania, idee i przedmioty, które tworzą. W renesansie „doskonałość" określano jako cechę obiektywną i rzadką, właściwą raczej sztuce niż naturze, a także dotyczącą całości – nie jej składników.

Tabela 5.1. Doskonalenie definicji „jakości"

XXI w.	Stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania	ISO 9000:2015
XX w.	Zachwyt klienta	W.E. Deming
	Przydatność użytkowa	J. Juran
XVIII w.	Subiektywizm i obiektywizm	I. Kant
XVII w.	Podejście dualistyczne	J. Locke, R. Descartes
I w. p.n.e.	Cecha, właściwość	Cyceron
IV w. p.n.e.	Podejście obiektywne	Arystoteles
V/IV w. p.n.e.	**Pewien stopień doskonałości**	Platon
VI w. p.n.e.	Ciągłe doskonalenie	Lao Tsu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ożarek G.: Korzenie jakości, „Problemy Jakości" nr 5, 2004.

Doskonalenie rozumiane jako proces posiadający swoje wejścia (stanowiące np. potencjały do doskonalenia), działania (przedstawiające jego przebieg) i wyjścia (będące udoskonaloną formą procesu, wyrobu lub usługi), miało swoje zastosowanie od zawsze. Doskonaleniu poddawana była na przykład definicja „jakości" (tabela 5.1), a także jej rozwój (tabela 5.2).

Proces ciągłej poprawy (ciągłe doskonalenie) stanowi argument w dyskusji nad tym, czy kompleksowa jakość jest tylko krótkookresowym działaniem przedsiębiorstwa (orientacja wewnętrzna), czy też procesem ciągłym, determinowanym przez rynek i jego wymagania (orientacja zewnętrzna). Poprawa jakości nie kończy się, gdy rynek docelowy zostanie zdobyty przez przedsiębiorstwo, bowiem

w tym samym czasie dynamika rynku spowoduje chociażby zmianę obowiązujących standardów. Stąd też poprawy jakości nie można rozpatrywać jako programu czy pojedynczego projektu. Proces ciągłej poprawy jakości jest procesem w kategorii zarządzania, który podkreśla fakt, że jakkolwiek dużo może przedsiębiorstwo poprawić obecnie, to jego konkurenci będą kontynuować swój proces poprawy, a klienci będą oczekiwali od przedsiębiorstwa jeszcze więcej niż dotychczas. Stąd wynika długookresowa perspektywa działań w zakresie doskonalenia jakości[126]. Doskonalenie systemów zarządzania to konieczność w warunkach zmiennego otoczenia i rosnących wymagań oraz oczekiwań klientów. Doskonalenie odnosi się do wszystkich obszarów życia człowieka i organizacji. Doskonalenie zarządzania dotyczy jakości, wiedzy, informacji, procesów i powinno prowadzić do optymalizacji kosztów, wzrostu wydajności i produktywności, usprawnień w komunikacji oraz wzrostu efektywności i skuteczności działania[127].

Tabela 5.2. Doskonalenie rozwoju jakości na przestrzeni XX w.

1903	Zasady naukowego zarządzania	Taylor, Adamiecki
1915	Teoria naukowej organizacji	Gilberth, Gantt, Emerson
1916	Klasyczna teoria organizacji	Fayol
1922	Klasyczna nauka administracji	Weber
1931	Założenia kierunku stosunków międzyludzkich	Mayo, Shewhart
1940	Metody statystyczne	Deming
1950	Proces statystycznej kontroli	Deming, Juran
1956	System kontroli jakości	Feigenbaum
1960	Teoria X i Y, japońskie podejście do jakości	McGregor,Ishikawa/Taguchi
1962	Behawiorystyczna teoria celów organizacji	Cyert, March
1965	Program „zero braków”	Crosby
1970	Koła jakości	Ishikawa
1975	Role kierownicze	Mintzberg
1980	Ogólna teoria systemów	Bertalanfy, Weinberg, Katz, Kahn
1982	Polityczno-kulturowy system gier społecznych w organizacji	Crozier, Friedberg
1987	System zapewnienia jakości	Normy ISO
1988	Reengineering	Hammer
1989	Kompleksowe zarządzanie jakością	Oakland

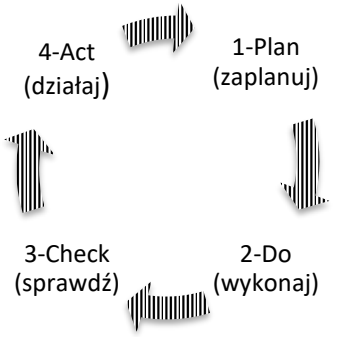
Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Szczepańska „Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości”, C.H. Beck, 2011.

[126] Szczepańska K.: „Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości”, C.H. Beck, 2011.
[127] Skrzypek A.: „Jakościowe aspekty doskonalenia zarządzania organizacją”, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 100, 2014.

Sprawdzonym i bardzo popularnym narzędziem doskonalenia zarządzania jest cykl PDCA, zwany także Kołem Deminga (rys. 5.1). W pierwszej wersji cyklu zamiast etapu „Check", występowało „See". W 1993 roku W. E. Deming dokonał modyfikacji cyklu, polegającej na zastąpieniu etapu sprawdzanie/check – etapem uczenie się/study i w ten sposób cykl PDCA zmienił się na PDSA[128]. Zgodnie z ideą Koła Deminga, organizacja powinna podlegać samodoskonaleniu.

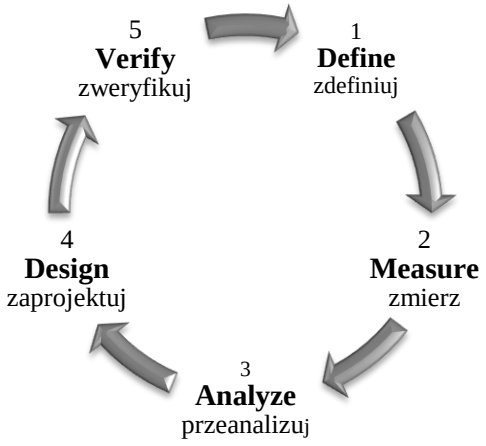
Innymi modelami ciągłego doskonalenia są te związane z koncepcją zarządzania jakością według Six Sigma, obejmujące:

1) modele dedykowane doskonaleniu w odniesieniu do projektowania nowych produktów lub procesów np.: DMADV (rys. 5.2),



Rys. 5.1. Cykl PDCA

Źródło: opracowanie własne w zakresie grafiki.

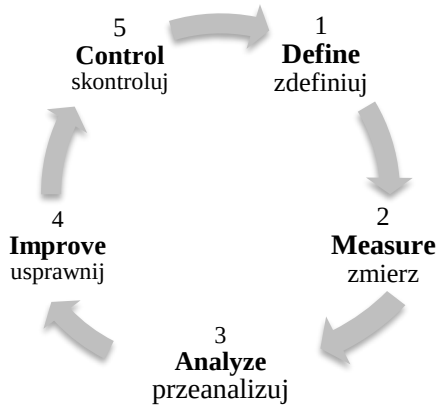


Rys. 5.2. Model DMADV

Źródło: opracowanie własne.

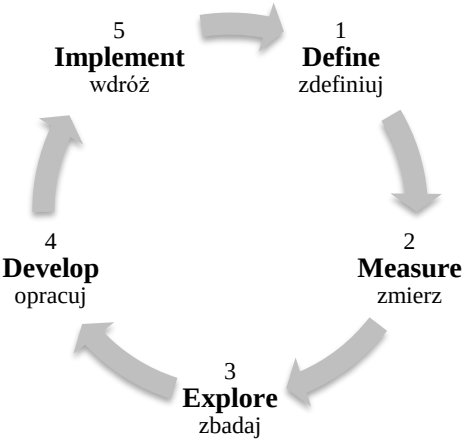
[128] Rogala P.: „Ewolucja cyklu PDCA", Problemy jakości nr 4, 2011.

2) modele dedykowane doskonaleniu istniejących/funkcjonujących produktów lub procesów np.: DMAIC (rys. 5.3), DMEDI (rys. 5.4).



Rys. 5.3. Model DMAIC

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5.4. Model DMEDI

Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązaniami wspierającymi praktyczną realizację ciągłego doskonalenia są modele i nagrody doskonałości. Przyznanie nagrody doskonałości biznesowej (Business Excellence) jest podstawowym sposobem formalnego i publicznego uznania wysiłków podejmowanych przez organizacje, które osiągnęły znaczną poprawę lub klasę światową[129]. Pierwszy globalnie znany model doskonałości –

[129] Grigg N., Mann R.: Rewarding excellence: an international study into business excellence award processes, „Quality Management Journal", 15(3), 2008.

Nagrodę Deminga, ustanowiono w Japonii w 1951 r., natomiast większość modeli doskonałości (Excellence Models – EMs) i krajowych nagród (National Quality Awards – NQAs) wprowadzono dopiero po upływie trzydziestu lat[130].

Tabela 5.3. Porównanie wybranych modeli doskonałości względem prezentowanych przez nie podstawowych wartości

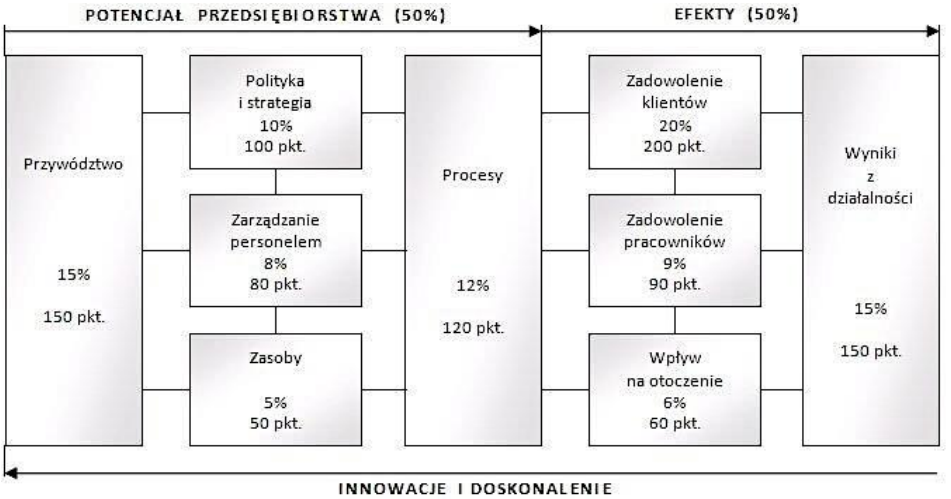
Podstawowe wartości / Wybrane modele doskonałości	Przywództwo i stałość celów	Koncentrowanie uwagi na kliencie/jakości	Ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie	Zaangażowanie i rozwój pracowników	Partnerstwo na rzecz rozwoju	Zwinność	Koncentrowanie uwagi na przyszłości	Odpowiedzialność społeczna	Koncentrowanie uwagi na wynikach i kreowaniu wartości	Systemy, procesy, zarządzanie na podstawie faktów	Współpraca i praca zespołowa	Zarządzanie wiedzą
DP (Japonia)	+	+	+	+	+	+				+	+	
CAE (Kanada)	+	+	+	+			+	+	+	+	+	
MNBQA (USA)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
ABEA (Australia)	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	
EFQM (Europa)	+	+	+	+	+		+	+	+	+		

Źródło: Talwar B.: Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models, „Measuring Business Excellence", 15(1), 2011, s. 60.

W tabeli 5.3 przedstawiono porównanie wybranych modeli doskonałości, funkcjonujących w różnych krańcach świata, względem prezentowanych przez nie podstawowych wartości obejmujących:
- przywództwo i stałość celów,
- koncentrowanie uwagi na kliencie/jakości,
- ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie,
- zaangażowanie i rozwój pracowników,
- partnerstwo na rzecz rozwoju,
- zwinność,
- koncentrowanie uwagi na przyszłości,
- odpowiedzialność społeczną,
- koncentrowanie uwagi na wynikach i kreowaniu wartości,
- systemy, procesy, zarządzanie na podstawie faktów,
- współpracę i pracę zespołową,
- zarządzanie wiedzą.

[130] Jasiulewicz-Kaczmarek M., Prussak W.: Modele doskonałości w zarządzaniu jakością, http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_10 z dnia 08.04.2019 r.

Modele wykazane w tabeli 5.3 to:
- japoński model DP – Deming Prize,
- kanadyjski model CAE – Canada Award for Excellence,
- model Stanów Zjednoczonych MNBQA – Malcolm National Baldrige Quality Award,
- australijski model ABEA – Australian Business Excellence Award,
- europejski model EFQM – European Foundation for Quality Management.



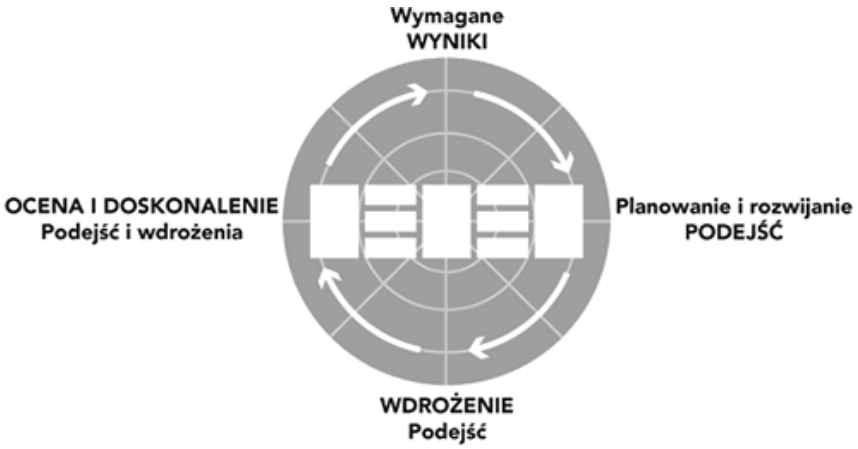
Rys. 5.5. Model EFQM

Źródło: www.iso.org.pl *z dnia 09.04.2019 r.*

Europejski model doskonalenia jakości – EFQM (rys. 5.5) opiera się na niżej przedstawionych ośmiu zasadach doskonałości, wyznaczających fundament niezbędny dla osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji.

1. Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości.
2. Budowanie relacji partnerskich.
3. Krzewienie kreatywności i innowacji.
4. Osiąganie zrównoważonych wyników.
5. Tworzenie wartości dla klienta.
6. Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności.
7. Zarządzanie poprzez procesy.
8. Odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom.

W koncepcji modelu EFQM wyodrębniono obszar potencjału organizacji oraz obszar wyników. Dla nadania znaczącej oceny, przy przyznawaniu nagród i wyróżnień, została ustalona wartość procentowa poszczególnych dziewięciu kryteriów, którą następnie przełożono na ocenę punktową.



Rys. 5.6. Model logiczny RADAR
Źródło: www.efqm.pl z dnia 09.04.2019 r.

Ostatnim elementem modelu jest układ logiczny RADAR (rys. 5.6). Wskazuje on, że organizacja powinna:
- RESULTS – określić wyniki, jakie zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii,
- APPROACHES – zaplanować i stworzyć spójny zestaw solidnych podejść, aby uzyskiwać wymagane wyniki teraz i w przyszłości,
- DEPLOY – wdrażać podejścia w sposób systematyczny, aby zapewnić ich zastosowanie,
- ASSESS & REFINE – oceniać i doskonalić stosowane podejścia w oparciu o monitorowanie i analizę osiąganych wyników oraz ciągłe uczenie się.

Podstawowe trudności, jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów[131] we wdrażaniu modelu EFQM oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców[132], to:
- brak zasobów organizacyjnych do pracy z modelem (ludzi, wiedzy i czasu),
- trudności w przyswajaniu zasad i kryteriów modelu oraz przekładaniu ich na język organizacji,
- brak świadomości i zaangażowana wśród kierownictwa i pracowników,
- trudności organizacyjne w tworzeniu nowego podejścia i paradygmatu zarządzania w organizacji,

[131] Saizarbitoria I.H., Viadiu F.M., Fa M.C.: ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia-San Sebastián, September 8th-10th, 2010.
[132] Haffer R.: Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.

- złożoność samooceny oraz czas potrzebny do napisania raportu,
- jakość i zaangażowanie asesorów zewnętrznych,
- koszty bezpośrednie i pośrednie wdrożenia modelu.

Definicja pojęcia „doskonalenie" z normy ISO 9000:2015 mówi, że jest to „działanie mające na celu zwiększenie efektów działania", przy czym efekt działania jest mierzalnym wynikiem, mogącym odnosić się do ustaleń ilościowych lub jakościowych, a także do zarządzania działaniami, procesami, wyrobami, usługami, systemami lub organizacjami. Doskonalenie jako działanie może być powtarzające się lub jednorazowe. W tym samym normatywie, podana jest również definicja terminu „ciągłe doskonalenie", określona jako „powtarzające się działanie mające na celu poprawę efektów działania". Do niniejszej definicji jest załączona uwaga, mówiąca o tym, że „proces ustalania celów i odnajdywania możliwości doskonalenia jest procesem ciągłym poprzez:

a) wykorzystanie ustaleń z auditu i wniosków z auditu,
b) analizę danych,
c) zarządzanie,
d) przeglądy lub inne środki,

i zwykle prowadzi do działań korygujących lub zapobiegawczych". Z normalizacyjnego punktu widzenia należy wyraźnie oddzielić **pojęcie działania korygującego, korekcji i działania zapobiegawczego.** Działania zapobiegawcze, rozumiane (wg ISO 9000:2015-10P) jako „działania w celu wyeliminowania *przyczyny potencjalnej niezgodności* lub innej potencjalnej sytuacji niepożądanej", zostały usunięte z wymagań przy najnowszej aktualizacji normy ISO 9001 w 2015 roku. Działanie korygujące (wg ISO 9000:2015-10P) jest „działaniem w celu wyeliminowania *przyczyny niezgodności* i zapobieżenia ponownemu wystąpieniu". Istotna jest różnica między działaniem korygującym a zapobiegawczym, polegająca na tym, że działanie korygujące, jak wyżej napisano, jest podejmowane w celu zapobieżenia *ponownemu wystąpieniu,* a działanie zapobiegawcze jest podejmowane w celu *zapobieżenia wystąpieniu*. Korekcja natomiast (wg ISO 9000:2015-10P) to „działanie w celu wyeliminowania wykrytej niezgodności". Korekcja może zostać wykonana przed, łącznie lub po działaniu korygującym i może polegać na przykład na przeróbce lub na przekwalifikowaniu.

Z pojęciem doskonalenia w ujęciu normalizacji międzynarodowej, spotykamy się także na poziomie definicji „doskonalenie jakości". Doskonalenie jakości jest jednym z czterech składowych zarządzania jakością definiowanego w ISO 9000 jako „ zarządzania w odniesieniu do jakości" i realizowane jest poprzez:

- *planowanie jakości* – część zarządzania jakością ukierunkowana na ustalenie celów jakościowych i określanie niezbędnych procesów operacyjnych i związanych z nimi zasobów w celu osiągnięcia celów jakościowych,
- *zapewnienie jakości* – część zarządzania jakością ukierunkowana na zapewnienie zaufania, że wymagania jakościowe będą spełnione,

- *sterowanie jakością* – część zarządzania jakością ukierunkowana na spełnianie wymagań jakościowych,
- *doskonalenie jakości* – część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełniania wymagań jakościowych, przy czym wymagania jakościowe mogą odnosić się do zagadnień, takich jak skuteczność, efektywność lub identyfikowalność.

Wymagania dotyczące procesu doskonalenia w normie ISO 9001:2015-10P nie są rozbudowane. Normatyw w tym obszarze nakłada na organizację powinność określenia i wyboru możliwości doskonalenia oraz wdrożenia wszelkich niezbędnych działań, mających na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie jego zadowolenia. Do działań tych można zaliczyć:

- doskonalenie wyrobów i usług w celu spełnienia wymagań klienta, jak również uwzględnienie przyszłych potrzeb i oczekiwań,
- korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków,
- doskonalenie funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością (np. korekcja, działania korygujące, ciągłe doskonalenie, zmiany o charakterze przełomowym, innowacje, reorganizacje).

Ważną kwestią związaną z ciągłym doskonaleniem w organizacjach zarządzanych na zgodność z systemem zarządzania jakością są niezgodności. W sytuacji wystąpienia niezgodności, w tym każdej wynikającej z reklamacji, organizacja powinna[133]:

a) zareagować na niezgodność i jeżeli ma to zastosowanie:
   - podjąć działania mające na celu jej nadzorowanie i skorygowanie,
   - zająć się konsekwencjami,
b) ocenić potrzebę działań eliminujących przyczynę (przyczyny) niezgodności, w celu uniknięcia jej ponownego wystąpienia w tym samym lub innym miejscu, poprzez:
   - dokonanie przeglądu i analizy niezgodności,
   - ustalenie przyczyn niezgodności,
   - ustalenie, czy występują lub czy mogłyby wystąpić podobne niezgodności,
c) wdrożyć wszelkie niezbędne działania,
d) dokonać przeglądu skuteczności podjętych działań korygujących,
e) aktualizować ryzyka i szanse określone podczas planowania, jeżeli to konieczne,
f) wprowadzić zmiany w systemie zarządzania jakością, jeśli są konieczne.

Wprowadzone w następstwie powstania niezgodności działania korygujące, powinny być dostosowane do skutków stwierdzonych niezgodności.

Wymaganiem generalnym zgodnie z normą ISO 9001 jest powinność ciągłego doskonalenia, przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania

[133] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością, Wymagania, PKN, 2016.

jakością. Organizacja powinna rozważyć wyniki analizy i oceny oraz dane wyjściowe z przeglądu zarządzania w celu określenia, czy istnieją potrzeby lub szanse, które powinny być uwzględnione jako elementy ciągłego doskonalenia.

W normalizacji międzynarodowej, funkcjonują zaktualizowane w 2018 roku wytyczne dotyczące systemu zarządzania jakością, tzw. wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu według ISO 9004. Poniżej przedstawiono kluczowe wytyczne z tego normatywu dotyczące ciągłego doskonalenia.

Doskonalenie, uczenie się i innowacje są współzależne i mają kluczowe znaczenie, w odniesieniu do trwałego sukcesu organizacji. Tworzą one wkład w produkty, usługi, procesy i przyczyniają się do osiągnięcia pożądanych rezultatów. Wspierają także zdolność organizacji do reagowania na zmiany wynikające z kontekstu zewnętrznego w sposób umożliwiający jej realizację misji oraz wspieranie osiągania przez nią trwałego sukcesu.

Doskonalenie jest działaniem mającym na celu poprawę wyników w odniesieniu do produktu, usługi lub procesu. Działania mające na celu doskonalenie, mogą obejmować zarówno drobne, ciągłe udoskonalenia, jak i znaczące ulepszenia całej organizacji. Organizacja powinna określić cele doskonalenia swoich produktów lub usług, procesów, struktury i systemu zarządzania, poprzez wykorzystanie wyników analizy i oceny jej wyników. Procesy doskonalenia powinny opierać się na ustrukturyzowanym podejściu. Metodyka doskonalenia powinna być stosowana konsekwentnie dla wszystkich procesów. Organizacja powinna zadbać o to, aby doskonalenie stało się częścią jej kultury poprzez:

a) umożliwienie ludziom uczestnictwa i przyczyniania się do pomyślnego osiągnięcia poprawy,
b) zapewnienie środków niezbędnych do osiągnięcia poprawy,
c) ustanowienie systemów uznawania usprawnień,
d) ustanowienie systemów uznawania w celu poprawy skuteczności i efektywności procesów,
e) zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w działania doskonalące.

Organizacja powinna także zachęcać do doskonalenia i innowacji poprzez naukę. Dane wejściowe do nauki można czerpać z wielu źródeł, w tym z doświadczenia, analizy informacji i wyników ulepszeń i innowacji. Podejście oparte na uczeniu się, powinno być przyjęte przez organizację jako całość, jak również na poziomie, który integruje możliwości pracowników w stosunku do możliwości organizacji. Uczenie się, które integruje możliwości pracowników z możliwościami organizacji, jest osiągane poprzez łączenie wiedzy, wzorców myślenia i zachowań ludzi z wartościami organizacji. Wiedza może być wyraźna lub milcząca. Może pochodzić z wnętrza lub z zewnątrz organizacji. Powinna być zarządzana i utrzymywana jako składnik majątku organizacji. Organizacja powinna monitorować swoją wiedzę organizacyjną i określać potrzeby jej zdobycia lub skuteczniej

dzielić się wiedzą w całej organizacji. W celu wspierania organizacji uczącej się, należy rozważyć następujące czynniki:

a) kulturę organizacji, zgodną z jej misją, wizją i wartościami,
b) najwyższą kadrę kierowniczą wspierającą inicjatywy w uczeniu się, poprzez zademonstrowanie jej przywództwa,
c) stymulowanie tworzenia sieci, łączności, interaktywności i dzielenia się wiedzą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
d) utrzymywanie systemów uczenia się i dzielenia wiedzą,
e) uznawanie, wspieranie i nagradzanie doskonalenia kompetencji ludzi poprzez procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą,
f) docenianie kreatywności i wspieranie różnorodności opinii różnych osób w organizacji.

Szybki dostęp i wykorzystanie wiedzy organizacyjnej może zwiększyć zdolność organizacji do zarządzania i utrzymać jej trwały sukces.

Innowacje powinny prowadzić do ulepszeń, prowadzących do powstania nowych lub zmienionych produktów lub usług, procesów, pozycji rynkowej lub wyników, umożliwiając realizację lub redystrybucję wartości. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji oraz potrzeby i oczekiwania zainteresowanych mogą wymagać innowacji. Celem wspierania i promowania innowacji, organizacja powinna:

a) określić konkretne potrzeby w zakresie innowacji i zachęcić do innowacyjnego myślenia,
b) ustanowić i utrzymywać procesy, które pozwalają na skuteczną innowacyjność,
c) zapewnić zasoby niezbędne do realizacji innowacyjnych pomysłów.

Innowacyjność może być stosowana na wszystkich poziomach organizacji, poprzez zmiany:

- technologii, produktów lub usług,
- procesów (np. innowacje w metodach produkcji i świadczenia usług lub innowacje w celu poprawy stabilności procesu i zmniejszenia zmienności),
- organizacji pracy (np. zmiany w regulaminach i strukturach organizacji),
- systemu zarządzania organizacją (np. zapewnienie utrzymania przewagi konkurencyjnej),
- modelu biznesowego organizacji (np. innowacyjność w reagowaniu na dystrybucję wartości do klientów lub zmieniająca się pozycja rynkowa zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami zainteresowanych stron).

Organizacja powinna ocenić ryzyko i możliwości związane z jej planami innowacji działalności. Harmonogram wprowadzania innowacji, powinien być dostosowany do oceny ryzyka związanego z podejmowaniem takich innowacji. Harmonogram ten powinien zazwyczaj stanowić równowagę między pilnością wdrożenia innowacji a udostępnionymi środkami na rozwój. Wyniki innowacji

powinny być poddawane przeglądowi, w celu zdobycia doświadczeń i zwiększenia wiedzy organizacyjnej.

Punktem wyjścia do wdrażania jakichkolwiek działań doskonalących, powinno być rzetelne przeprowadzenie analizy stanu istniejącego w organizacji w zakresie realizowanych procesów oraz produkowanych wyrobów i/lub świadczonych usług. W normie ISO 9004:2018 jest podana **metodyka samooceny** organizacji, oparta na sprawdzeniu poziomu jej dojrzałości względem wymagań międzynarodowego systemu zarządzania jakością ISO 9001.

Punkt normy	**Poziom dojrzałości**		**Wniosek**	
	poziom	**przedmiot**	**TAK**	**wyniki/komentarz**
11.2. Doskonalenie	**1**	Działania doskonalące są wykonywane w sposób nieformalny lub doraźnie		
		Niezbędne środki do osiągnięcia poprawy są zapewnione.		
	2	Cele w zakresie doskonalenia produktów lub świadczonych usług i procesów są ustanowione		
		Konsekwentnie stosuje się podejście ustrukturyzowane		
	3	Procesy doskonalenia koncentrują się na strategii i celach, a najwyższe kierownictwo jest wyraźnie zaangażowane w działania doskonalące.		
		Istnieją programy mające na celu wzmocnienie pozycji zespołów i osób, aby wygenerować strategicznie istotne udoskonalenia		
		Procesy ciągłego doskonalenia obejmują zainteresowane strony		
	4	Ulepszenia i innowacje prowadzą do uczenia się i przyszłych ulepszeń		
	5	Głównym celem poprawy wyników, jest trwała zdolność uczenia się, zmiany i osiąganie długoterminowego sukcesu		

Rys. 5.7. Tabela oceny poziomu dojrzałości organizacji w procesie doskonalenia
Źródło: tłumaczenie własne na podstawie ISO 9004:2018.

Celem tej metodyki dla organizacji w ramach przeprowadzenia samooceny jest:

a) zdefiniowanie zakresu samooceny w odniesieniu do części organizacji, które mają być oceniane oraz rodzaj oceny, taki jak:
   - samoocena kluczowych elementów,
   - samoocena elementów szczegółowych,
   - samoocena elementów szczegółowych wraz z dodatkowymi lub nowymi kryteriami,
b) określenie, kto będzie odpowiedzialny za samoocenę i kiedy zostanie ona przeprowadzona,
c) określenie sposobu przeprowadzenia samooceny przez zespół (wielofunkcyjny lub inny odpowiedni zespół) lub przez osoby indywidualne (wyznaczenie moderatora może pomóc w tym procesie),
d) określenie poziomu dojrzałości dla każdego indywidualnego procesu organizacji, poprzez:
   - porównanie obecnej sytuacji w organizacji do scenariuszy wymienionych w odpowiednich tabelach przedstawionych w normie (przykład tabeli oceny dojrzałości w ramach procesu doskonalenia przedstawiono na rys. 5.7),
   - oznaczenie elementów, które organizacja już stosuje, tj. rozpoczęcie na poziomie 1 i kontynuacja w celu osiągnięcia poziomu dojrzałości 5 poprzez włączenie kryteriów określonych na poziomach 3 i 4,
   - ustalenie aktualnego poziomu dojrzałości,
e) konsolidacja wyników w formie raportu, który stanowi zapis postępu w czasie i może ułatwiać komunikację zarówno zewnętrznie, jak i wewnętrznie,
f) ocena bieżących wyników procesów organizacji i określenie obszarów poprawy i/lub innowacji (możliwości te powinny zostać zidentyfikowane w drodze samooceny i planu działania opracowanego w wyniku oceny).

Zakończenie samooceny powinno zaowocować planem działania na rzecz działań doskonalących, które powinny być wykorzystywane jako wkład w planowanie i przegląd przez najwyższe kierownictwo. Informacje uzyskane w wyniku samooceny można wykorzystać do:

- stymulowania porównań i dzielenia się wiedzą w całej organizacji (porównania mogą być między procesami organizacji, a także w stosownych przypadkach, między jej różnymi jednostkami),
- benchmarkingu z innymi organizacjami,
- monitorowania postępów organizacji w czasie, poprzez przeprowadzanie okresowych samoocen.

Organizacja może być na różnych poziomach dojrzałości w kontekście różnych ocenianych elementów. Przegląd luk w dojrzałości względem systemu zarządzania jakością może pomóc kadrze kierowniczej wyższego szczebla w planowaniu i ustalaniu priorytetów działań doskonalących i/lub innowacyjnych, aby przenieść poszczególne elementy na wyższy poziom.

Żyjemy w czasach dużej zmienności związanej z kontekstem zewnętrznym względem organizacji. Zmienność ta dotyczy uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych. Proces doskonalenia nabiera więc charakteru działania ciągłego, które powinno być wpisane w nawyki każdego przywódcy i pracownika każdej organizacji. Guru jakości – William Edwards Deming mówił, że „nie trzeba się zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe". Podstawową siłą napędową ciągłego doskonalenia w dziedzinie zarządzania jakością, są zmieniające się oczekiwania klientów. Celem nadążania za spełnianiem wymagań klientów, którym rynek oferuje coraz więcej i coraz lepsze jakościowo wyroby i usługi, należy w organizacji wdrożyć metody i techniki usprawniające realizowane działania, aby osiągać zadowalające efekty względem klientów, ale także wewnętrznych wyników organizacyjnych. Doskonalić się nie zawsze oznacza wdrażać nowe metody i techniki, rozszerzać dokumentowanie działań, implementować systemy zarządzania, zatrudniać nowych pracowników, powiększać przestrzeń do pracy, itp. Doskonalenie może także oznaczać:

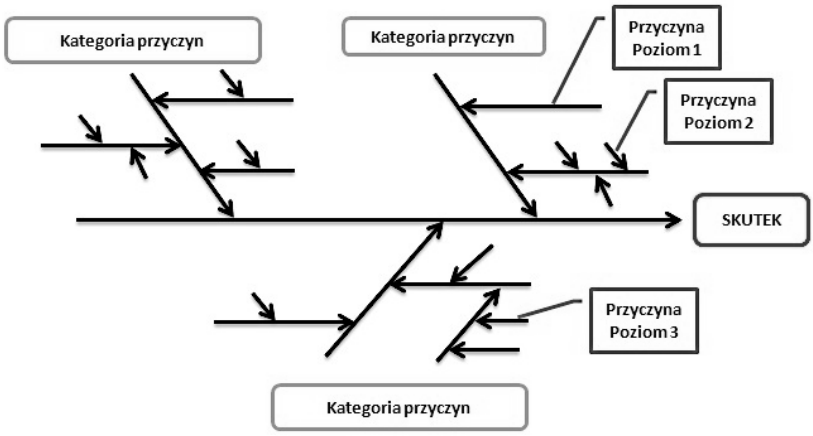
- utrzymanie funkcjonujących w organizacji metod i technik wspomagających zarządzanie i skupienie się na osiąganiu, poprzez ich precyzyjne wykorzystanie, wyższego poziomu efektywności procesów, względem których są stosowane,
- zawężenie formalizacji realizowanych działań,
- rezygnację z wdrażania systemów zarządzania, jeśli jest ono nieuzasadnione a zwłaszcza wtedy, kiedy organizacja nie jest na tyle dojrzała, aby wpisać wymagania systemu zarządzania w swoją działalność,
- ograniczenie zatrudnienia, uzasadnione efektywniejszym podziałem pracy, czy wdrożeniem rozwiązań informatycznych,
- zmniejszenie przestrzeni do pracy w wyniku lepszego jej zagospodarowania.

5.2. Instrumentarium doskonalenia w zarządzaniu jakością

Diagram Ishikawy

Diagram Ishikawy (rys. 5.8) nazywany również wykresem przyczynowo-skutkowym, wykresem rybich ości lub diagramem przewróconego drzewa, przedstawia w postaci graficznej zbiór czynników mających wpływ na ostateczny wynik działania lub procesu. Został on opracowany przez japońskiego inżyniera Kaoru Ishikawa w latach 60. XX wieku[134] i po raz pierwszy zastosowany w stoczni firmy Kawasaki. Diagram umożliwia wizualizację powiązań między przyczynami składającymi się na analizowany problem/skutek. Podstawowym założeniem wykresu jest to, że skutek wywoływany jest nie tylko przez jedną, lecz przez szereg przyczyn, uporządkowanych w ramach kilku kategorii.

[134] Szczepańska K.: Metody i techniki TQM, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.



Rys. 5.8. Przykładowa wizualizacja Diagramu Ishikawy
Źródło: Miller P.: Systemowe zarządzanie jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Kluczowym punktem analizy jest zdefiniowanie bazowych kategorii przyczyn. Dokonuje się tego wykorzystując trzy sposoby na identyfikację przyczyn, a mianowicie:

1) układ przedmiotowy,
2) układ technologiczny,
3) układ czynników uczestniczących[135].

Układu przedmiotowego przyczyn, używa się w sytuacji, gdy monitorowany skutek ma związek z aspektem technicznym albo organizacyjnym, możliwym do zaprezentowania jako wpływ oddzielonych od siebie grup, które są fragmentami konstrukcji albo struktury firmy. Głównymi kategoriami przyczyn występujących w układzie przedmiotowym są przyczyny mające związek z funkcjonowaniem niektórych podzespołów albo modułów skomplikowanej konstrukcji.

Układ technologiczny przyczyn jest stosowany, gdy przyczyny problemów da się powiązać z danymi operacjami technologicznymi albo wykonywanymi procesami. Jeśli wykonywanymi procesami są procesy obróbki a potem montażu, to głównymi kategoriami przyczyn ukazującymi wadliwość produktu, będą właśnie te procesy obróbki i/bądź montażu. Nie określa to jednoznacznie, że każda wykonana operacja musi tworzyć zbiór czołowych kategorii przyczyn zawartych w diagramie Ishikawy, a wyłącznie te wpływające na monitorowany skutek.

[135] Szczepańska K.: Techniki menedżerskie w TQM, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1999.

Układ czynników uczestniczących stanowi modelowy zestaw podstawowych kategorii przyczyn, wykorzystywanych na każdym etapie analizy danego problemu. Zazwyczaj wymienia się sześć składników definiowanych jako reguła 6-M, co nie oznacza, że liczba ta nie może być poszerzona:

1) człowiek (man),
2) maszyna (machine),
3) materiał (material),
4) metoda (method),
5) pomiar (measure),
6) zarządzanie (management).[136]

Innym zestawem kategorii przyczyn w ramach układu czynników uczestniczących jest 4P, obejmujący:

1) miejsce (place),
2) procedurę (procedur),
3) ludzi (people),
4) politykę (policy).

W opracowaniu analizy przyczynowo-skutkowej bardzo często korzysta się z narzędzia „5Why". Pozwala ono na wykrywanie przyczyn problemów lub defektów. Narzędzie to jest wykorzystywane w celu ustalenia podstawowej przyczyny problemu. Zadawanie kilku pytań „Dlaczego?", pozwala dojść do źródła zakłóceń, gruntownie zbadać ich przyczynę i skupić się na ich skutecznym rozwiązywaniu. Dzięki takiemu postępowaniu, problem staje się bardziej zrozumiały, przez co podstawowa przyczyna jego powstania jest łatwiejsza do zidentyfikowania i wyeliminowania. Praca nad Diagramem Ishikawy powinna być pracą zespołową opartą na „burzy mózgów". Dobrą praktyką jest sporządzenie dwóch diagramów. Każdy z nich powinien mieć w inny sposób sformułowane główne kategorie przyczyn, co pozwoli spojrzeć na rozważany problem z różnych perspektyw. Nie należy używać ogólników i nieprecyzyjnych określeń formułujących przyczyny. Zidentyfikowane przyczyny umożliwiają określenie celu dążeń, prowadzących do eliminowania monitorowanego skutku. Po wykonaniu diagramu, podejmuje się próbę opisania wpływu przyczyn na rozważany skutek albo zdefiniowania istotności przyczyn, biorąc pod uwagę ich wpływ i częstość występowania. Bazując na wynikach analizy wpływu albo istotności przyczyn, podejmuje się decyzje dotyczące doskonalenia[137].

[136] Miller P.: Systemowe zarządzanie jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
[137] Tamże.

Diagram Pareto-Lorenza

Diagram Pareto-Lorenza wykorzystuje zasadę 80/20, zgodnie z którą 20% badanych obiektów związanych jest z 80% pewnych zasobów. Nazwa tej zasady wywodzi się od nazwiska włoskiego socjologa i ekonomisty Vilfredo Pareto. Po raz pierwszy terminu „Zasada Pareto", użył Joseph Juran w 1941 roku. W swoich pracach nad poprawą jakości i usprawnianiem produkcji sformułował tę zasadę jako „vital few (20%) and trivial many (80%)"[138].

Współcześnie zasada Pareto jest wykorzystywana powszechnie w usprawnianiu efektywności przedsiębiorstw. Dane dotyczące procesu, pozwalają wyłonić kluczowe czynniki wpływające na jego efektywność. Podstawą analizy jest uporządkowanie przyczyn, biorąc pod uwagę częstość ich występowania, a także pokazanie po kolei udziału każdej z przyczyn w sumarycznym wyniku. W analizie Pareto-Lorenza, należy opracować diagram Pareto, pokazujący w kolejności malejącej udział każdej przyczyny w całkowitym skutku oraz krzywą Lorenza. W klasycznej analizie Pareto-Lorenza, korzysta się z danych, które zawierają informacje o liczbie przyczyn poszczególnych zdarzeń, potencjalnych wad, bądź innych czynników, które wpływają na jakość wyrobu czy procesu.

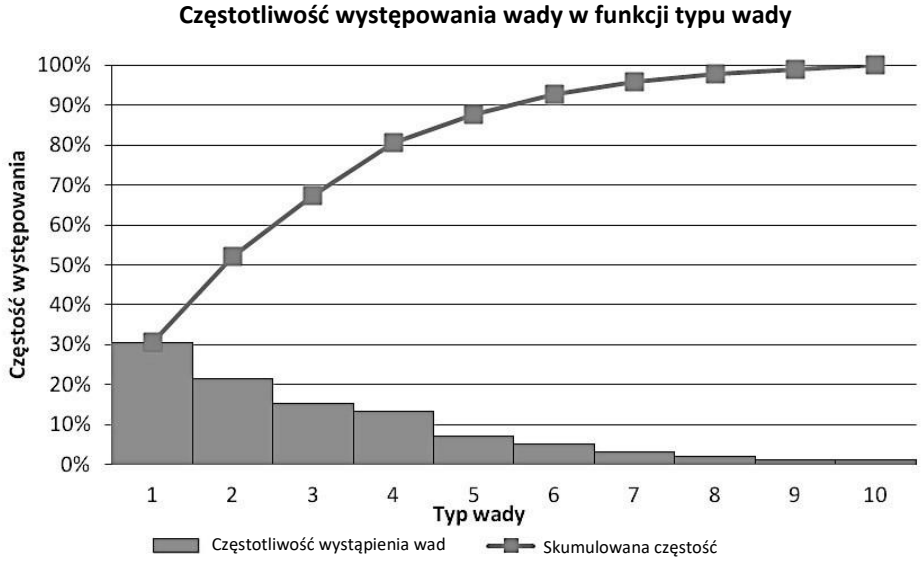
Tabela 5.4. Przykładowe dane do analizy Pareto-Lorenza

Rodzaj wady	Liczba wystąpienia wad	Częstość wystąpienia wad [%]	Skumulowana częstość [%]
1	*2*	*3*	*4*
Wada 1	30	31%	31%
Wada 2	21	21%	52%
Wada 3	15	15%	67%
Wada 4	13	13%	81%
Wada 5	7	7%	88%
Wada 6	5	5%	93%
Wada 7	3	3%	96%
Wada 8	2	2%	98%
Wada 9	1	1%	99%
Wada 10	1	1%	100%
SUMA	98		

Źródło: opracowanie własne.

[138] Tamże.

Przeprowadzenie analizy Pareto-Lorenza, pokazano na podstawie przykładowych danych zawartych w tabeli 5.4. Dane z tabeli zawierają informacje o rodzaju i liczbie wad, określonych w czasie kontrolnym dla procesu produkcyjnego, a także wyliczone procentowe częstości powstawania wad i częstości skumulowane. Z danych zawartych w kolumnie trzeciej tabeli 5.4 opracowano słupkowy wykres Pareto, a z danych z kolumny czwartej, opracowano krzywą Lorenza (rys. 5.9). Na podstawie powstałego wykresu można stwierdzić, że za 80% wadliwych produktów występujących w procesie produkcji, odpowiadają cztery najczęściej pojawiające się wady. Na bazie zasady 20/80 można przyjąć, że wyeliminowanie tych czterech wad, spowoduje spadek obecnej liczby wadliwych produktów do około 20%.

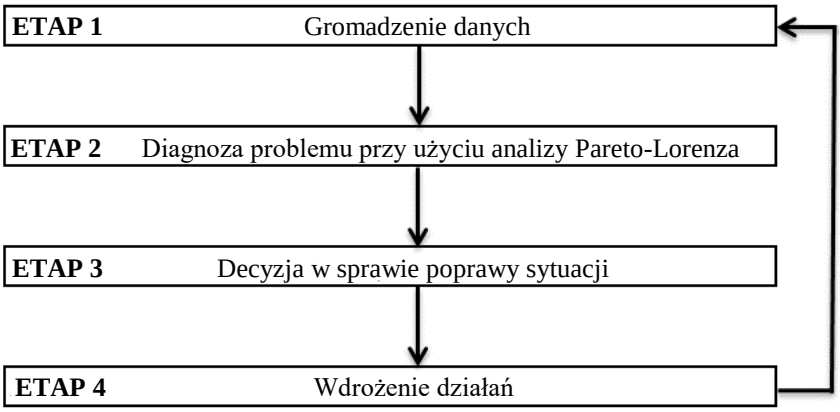


Rys. 5.9. Wykres Pareto-Lorenza
Źródło: opracowanie własne.

W analizie Pareto-Lorenza jest możliwość wykorzystania danych dotyczących kosztów podjętych działań, mających wpływ na realizację danych inicjatyw. Dla problemów jakościowych są to koszty związane z eliminacją wad produktów albo nieprawidłowościami w czasie wykonywania procesów. W celu określenia jednoznacznej zasady wyboru najbardziej istotnych wad, trzeba użyć macierzowej analizy danych jako narzędzia pozwalającego pozycjonować rozważane wady[139].

[139] Drożyner P., Hoffa P.: Doskonalenie procesów utrzymania ruchu z wykorzystaniem narzędzi zarządzania jakością, tom 6, 2015.

Analiza Pareto-Lorenza używana jest głównie jako instrument diagnostyczny, który umożliwia zdefiniowanie najważniejszych problemów firmy. Wykorzystanie tej analizy jest zasadne w sytuacji, gdy będzie ona sukcesywnie powtarzana po zebraniu niezbędnych danych, potrzebnych do długotrwałej diagnozy powstałych już problemów. Najskuteczniejszym sposobem stosowania analizy będzie jej użycie jako fragmentu metody doskonalenia, którą wyrażono za pomocą algorytmu postępowania, złożonego z działań następujących po sobie, realizowanych w zamkniętej pętli (rys. 5.10).



Rys. 5.10. Wykorzystanie instrumentu Pareto-Lorenza w metodzie doskonalenia

Źródło: Miller P., Kaniowski G.: Wykorzystanie analizy Pareto-Lorenza w badaniu przyczyn reklamacji i działaniach zmierzających do doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 79, SGH, Warszawa 2007.

Przedział czasu, służący do zbierania danych potrzebnych do wykonania analizy Pareto-Lorenza, nie może być:

- za długi, ponieważ należy skutecznie reagować na rozpoznane w czasie analizy problemy,
- za krótki, ponieważ należy zgromadzić wiarygodne dane na temat częstotliwości występowania problemów.

W sytuacji sporadycznego pojawiania się danego problemu w organizacji nie jest potrzebne i uzasadnione stosowanie tej analizy.

Analiza FMEA

Analiza FMEA (ang. *Failure Mode and Effect Analysis*), czyli Analiza Przyczyn i Skutków Wad, została opracowana w Stanach Zjednoczonych i wydana w 1949 r. jako procedura MIL-P-1629 „Procedure for Performing a Failure Mode, Effects and Criticality Analysis". W latach 60. FMEA była intensywnie wykorzystywana w USA, w programach kosmicznych NASA, przy próbie pierwszego

lądowania człowieka na księżycu. Weryfikowano nią także projekty różnych elementów statków kosmicznych, aby zapewnić bezpieczeństwo uczestnikom wyprawy. Analiza zapewniała porównywalność wyników analiz projektów konstrukcji oraz procesów wytwarzania części i podzespołów systemu astronautycznego w wielu niezależnie od siebie pracujących zespołach. Powodzenie programu Apollo spowodowało, że metodą tą w latach 70., zainteresowały się branże, w których kwestia bezpieczeństwa jest szczególnie ważna. Należały do nich przemysł lotniczy oraz produkcja systemów energetyki jądrowej. W latach 80. największą dynamikę zastosowania tej analizy zaobserwowano w przemyśle motoryzacyjnym.

FMEA to systematyczna analiza bezpieczeństwa i niezawodności wyrobów. Polega na analitycznym ustalaniu związków przyczynowo-skutkowych powstawania potencjalnych wad produktu oraz uwzględnieniu w analizie czynnika krytyczności (ryzyka). Jej celem jest konsekwentne i systematyczne identyfikowanie potencjalnych wad produktu/procesu, a następnie ich eliminowanie lub minimalizowanie ryzyka z nimi związanego. Analiza FMEA obejmuje niżej opisane etapy.

1. **Utworzenie zespołu FMEA**, który powinien składać się z pracowników średniego oraz wyższego szczebla zarządzania, jak również z przedstawicieli różnych działów przedsiębiorstwa. Optymalną grupę stanowi 4-8 osobowy zespół, który może być wspierany ekspertem z danej dziedziny. Zespół ma za zadanie przygotowanie założeń do przeprowadzenia analizy.
2. **Określenie potencjalnych wad**, których wystąpienie w wyrobie jest prawdopodobne. Przyczyny danej wady można odnaleźć w wyrobie i jego konstrukcji, jak i w procesie technologicznym, w którym produkt powstaje. Istotne jest tutaj określenie związków przyczynowo-skutkowych.
3. **Ocena relacji przyczyna – błąd – skutek**. Dla każdego błędu, jego przyczyny oraz skutku, określa się trzy parametry (inaczej zwane liczbami priorytetowymi), przypisując im punkty w skali 1-10:
   - *prawdopodobieństwo wystąpienia błędu* (R) – częstotliwość występowania wady,
   - *znaczenie błędu dla odbiorcy* (Z) – jak istotne znaczenie dla klienta będzie miała dana wada,
   - *prawdopodobieństwo wykrycia błędu* przez dostawcę, producenta (W) – które opisuje prawdopodobieństwo, że dana wada nie zostanie wykryta przez producenta i trafi do klienta[140].

Członkowie grupy roboczej, określają wartości R, Z, W, kierując się ustalonymi dla każdego wyrobu wagami liczbowymi względem poszczególnych wskaźników (tabele: 5.5, 5.6, 5.7).

[140] Folejewska A.: Analiza FMEA – zasady, komentarze, arkusze, Wydawnictwo VERLAG DASHOFER Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Tabela 5.5. Szacowanie wartości R

Wystąpienie	FMEA wyrobu / konstrukcji	R	Częstość występowania wady
Nieprawdopodobne	Wystąpienie wady jest nieprawdopodobne	1	Mniej niż 1 / 1 000 000
Bardzo rzadko	Zdarza się stosunkowo mało wad	2	1 na 20 000
Rzadko	Zdarza się stosunkowo mało wad	3	1 na 4 000
Przeciętnie	Wada zdarza się sporadycznie co jakiś czas	4-6	1 na 1 000 1 na 400 1 na 80
Często	Wada powtarza się cyklicznie	7-8	1 na 40 1 na 20
Bardzo często	Wady prawie nie da się uniknąć	9-10	1 na 8 1 na 2

Źródło: Folejewska A.: Analiza FMEA – zasady, komentarze, arkusze, Wydawnictwo VERLAG DASHOFER Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Tabela 5.6. Szacowanie wartości Z

Znaczenie wady dla klienta		Z
Bardzo małe	Skutek minimalny, klient nic nie zauważa, wada nie ma jakiegokolwiek wpływu na warunki użytkowania wyrobu	1
Małe	Skutek minimalny, powodujący nieznaczne utrudnienia, zauważalne może być umiarkowane pogorszenie właściwości wyrobu	2-3
Przeciętne	Wada wywołuje ograniczone niezadowolenie i powoduje małe utrudnienia; wyrób nie zaspokaja potrzeb lub jest źródłem uciążliwości; użytkownik dostrzega mankamenty wyrobu	4-6
Duże	Pojawia się niezadowolenia klienta; koszt naprawy nieznany	7-8
Bardzo duże	Duże niezadowolenie klienta, koszty naprawy wysokie z powodu zepsucia całości lub podzespołu	9
Bardzo duże	Znaczenie wady jest bardzo duże, zagraża bezpieczeństwu użytkownika lub narusza przepisy prawa	10

Źródło: Folejewska A.: Analiza FMEA – zasady, komentarze, arkusze, Wydawnictwo VERLAG DASHOFER Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Tabela 5.7. Szacowanie wartości W

Wykrywalność wady	Prawdopodobieństwo wykrycia wady	W
Bardzo wysoka	Bardzo małe prawdopodobieństwo wykrycia wady zanim produkt nie opuści procesu wytwórczego; automatyczna kontrola 100% elementów, zainstalowanie zabezpieczenia	1-2
Wysoka	Małe prawdopodobieństwo niewykrycia wady przed zakończeniem operacji; wada jest ewidentna, kilka wad może zostać niewykrytych	3-4
Przeciętna	Prawdopodobieństwo średnie niewykrycia wady produktu przed zakończeniem operacji; ręczna kontrola utrudniona	5-6
Niska	Prawdopodobieństwo niewykrycia wady wysokie; ocena subiektywna w zakresie kontroli wyrywkowej próbek	7-8
Bardzo niska	Prawdopodobieństwo niewykrycia wady wysokie; punkt jest niekontrolowany; wada jest niewidoczna	9-10

Źródło: Folejewska A.: Analiza FMEA – zasady, komentarze, arkusze, Wydawnictwo VERLAG DASHOFER Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Inny sposób szacowania czynników analizy FMEA przedstawiono w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Przykład wytycznych określających wartości liczb priorytetowych FMEA

LPZ	Istotność wady	LPO	Wykrywalność wady	LPW	Prawdopodobieństwo wystąpienia wady
10	bardzo duże	10	niemożliwe	10	bardzo wysokie, błąd praktycznie nieunikniony
9		9	bardzo niskie	9	
8	duże	8	niskie	8	wysokie, powtarzające się błędy
7		7		7	
6	umiarkowane	6	przeciętne	6	umiarkowane, sporadyczne wady
5		5		5	
4		4	wysokie	4	
3	niskie	3		3	niskie, niewiele błędów
2		2	bardzo wysokie	2	
1	nieznaczne	1		1	mało prawdopodobne

Źródło: Miller P.: Systemowe zarządzanie jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

4. **Obliczenie wskaźnika ryzyka** – C. Jest on iloczynem parametrów R, Z oraz W. Dla skali ocen 1-10 zmienia się on od 1 do 1000. Im wyższy iloczyn – tym istotniejsza wada i związany z tym faktem poziom ryzyka. Na podstawie statystyki matematycznej wyznacza się poziomy ryzyka. Przykładem może być czterostopniowa skala ryzyka (tabela 5.9).

Tabela 5.9. Przykładowe kryteria akceptowalnego poziomu ryzyka

Lp.	Poziom ryzyka	Wartość C (LPR)
1	niskie	1-50
2	średnie	51-100
3	wysokie	101-200
4	bardzo wysokie	201-1000

Źródło: Miller P.: Systemowe zarządzanie jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

5. **Propozycje wprowadzenia działań zapobiegawczych, korygujących i korekcji.** Propozycje te powstają na podstawie wyników przeprowadzonych wcześniej analiz. Jeśli całkowite wyeliminowanie wady jest niemożliwe, należy zaproponować działania zmierzające do zwiększenia wykrywalności lub zmniejszenia negatywnych skutków ich występowania. Na tym etapie „korekcję" definiujemy jako bezpośrednie oddziaływanie na niezgodność, „działanie korygujące" jako oddziaływanie na przyczynę niezgodności, a „działanie zapobiegawcze" jako oddziaływanie na potencjalną przyczynę niezgodności.

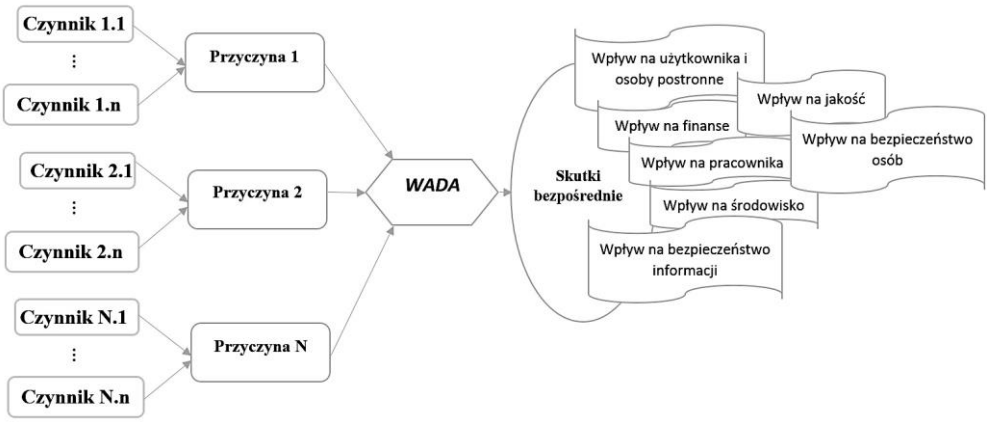
Wyróżnia się następujące rodzaje analizy FMEA:
- System, Safety lub Software FMEA-SFMEA przeprowadzana odpowiednio dla SYSTEMU, BEZPIECZEŃSTWA, OPROGRAMOWANIA,
- Design FMEA-DFMEA przeprowadzana dla WYROBU,
- Process FMEA-PFMEA przeprowadzana dla PROCESU,
- Machine FMEA-MFMEA przeprowadzana dla MASZYNY,
- Environmental FMEA-EFMEA przeprowadzana dla organizacji przez pryzmat wymagań środowiskowych.

Najczęściej wykorzystywanymi analizami są FMEA wyrobu oraz FMEA procesu. FMEA wyrobu kładzie duży nacisk na optymalizację niezawodności i jest najczęściej przeprowadzana podczas prac projektowych. FMEA wyrobu zalecana jest w przypadku, gdy:
- na rynek wprowadza się nowy wyrób,
- wyrób w dużej części uległ modyfikacji,
- zastosowano nowe technologie i/lub materiały,
- pojawiają się nowe możliwości stosowania wyrobu,
- niedopuszczalne są jakiekolwiek wady w wyrobie,
- eksploatacja wyrobu przebiega w nadzwyczaj ciężkich warunkach,
- wytwarzanie wyrobu wiąże się z dużymi nakładami inwestycyjnymi.

FMEA procesu przeprowadza się, aby poznać czynniki, które mogą stanowić utrudnienie w trakcie procesu wytwarzania, lub które mogą zagrażać wymaganiom zawartym w specyfikacji konstrukcji. FMEA procesu stosowana jest:
- na etapie planowania procesów technologicznych,

– w odniesieniu do procesów trudnych do opanowania,
– w odniesieniu do procesów serwisowania,
– przed uruchomieniem produkcji seryjnej lub w produkcji seryjnej celem doskonalenia procesów, które nie zapewniają pożądanej wydajności[141].

Bazą do analizy FMEA jest zrozumienie przyczyn wad oraz ich konsekwencji. Relacje zachodzące między wadą a przyczyną wady, a także jej skutkami nie są jednoznaczne. Przykład takich relacji przedstawiono na rys. 5.11.



Rys. 5.11. Główne relacje między wadą a jej przyczynami i skutkami
Źródło: Miller P.: Systemowe zarządzanie jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

W sytuacji różnie sformułowanego celu analizy FMEA, konsekwencje takiej samej wady mogą być inaczej ocenione.[142] Przechodząc do analizy FMEA, należy zatem wcześniej przyjąć założenie, które dokładnie określa cel analizy. W sytuacji, kiedy chodzi o kompleksową analizę wad wpływających na wiele aspektów, możliwe jest prowadzenie analizy niezorientowanej na jeden wybrany aspekt. W tym przypadku jest potrzeba zdefiniowania zbioru aspektów, które są związane z realizowaną analizą. Rezultat oceny skutku wady, jest powiązany z maksymalnym skutkiem pośród założonych aspektów[143].

[141] Folejewska A.: Analiza FMEA – zasady, komentarze, arkusze, Wydawnictwo VERLAG DASHOFER Sp. z o.o., Warszawa 2010.
[142] Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
[143] Miller P.: Systemowe zarządzanie jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Dom Jakości QFD

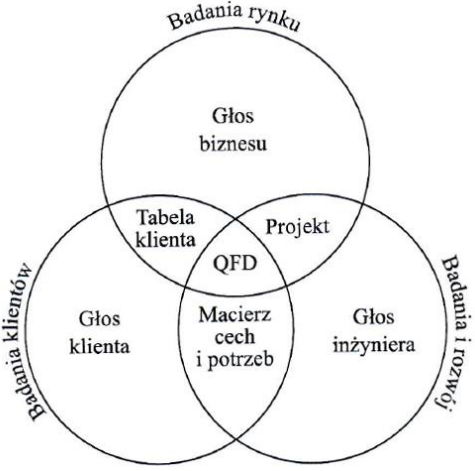
QFD (ang. *Quality Function Deployment*) w bezpośrednim tłumaczeniu oznacza Rozwinięcie Funkcji Jakości. Funkcje jakości to działania zapewniające jakość, zidentyfikowane na każdym etapie procesu biznesowego. Aby je w należyty sposób opisać, powinno się używać schematu 5W1H, gdzie:

- 1 W = Who? (Kto?),
- 2 W = What? (Co?),
- 3 W = When? (Kiedy?),
- 4 W = Where? (Gdzie?),
- 5 W = Why? (Dlaczego?),
- 1 H = How? (Jak?).

W QFD uwzględnione zostają „trzy głosy" jako trzy różne punkty widzenia. Są to:

1) *głos biznesu* – utożsamiany z badaniem rynku, dzięki któremu można określić niszę rynkową,
2) *głos klienta* – utożsamiany z osobą korzystającą z danego przedmiotu lub usługi, którego identyfikacja następuje w wyniku badań adresowanych do tej grupy,
3) *głos inżyniera* – utożsamiany z dostawcą produktu lub usługi, który jest reprezentowany przez jednostki organizacyjne danej instytucji lub przedsiębiorstwa.

Rysunek 5.12 przedstawia integrującą rolę QFD względem tych trzech głosów/ perspektyw.

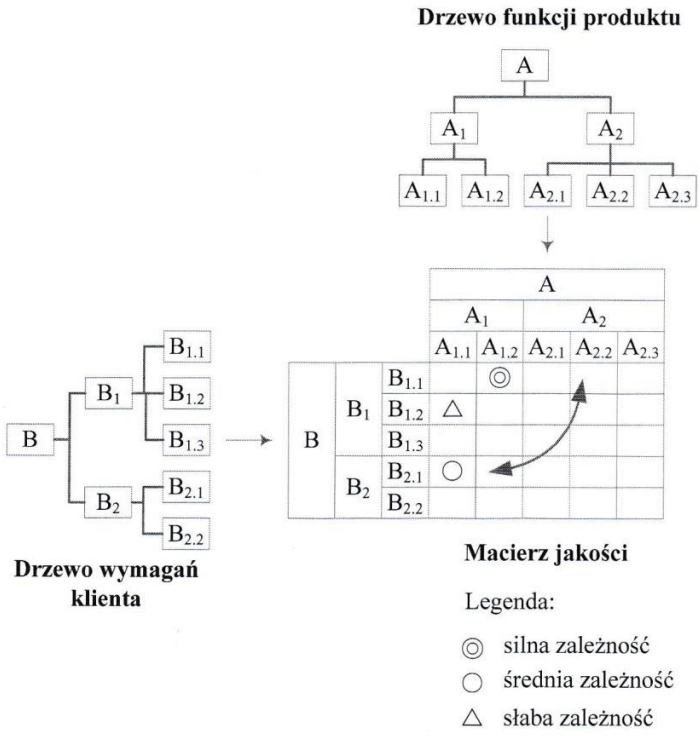


Rys. 5.12. QFD jako podejście do rozwoju produktu oparte na kliencie

Źródło: Ćwiklicki M.: Przewodnik po metodzie QFD, Projektowanie i doskonalenie produktów i usług przy użyciu Quality Function Deployment, Wydawnictwo PIT Biznes, Warszawa 2017.

Takie rozumienie QFD jest konsekwencją działań podejmowanych już od początku lat 60. XX w. w Japonii przez Yojo Akao. Pierwotnie stosował on wykres Ishikawy, jednak późniejsza konieczność prowadzenia bardziej złożonych analiz, doprowadziła go do stosowania metod macierzowych, do których zalicza się QFD.

Zestawienie dwóch zbiorów zmiennych w postaci prostej tabeli, stało się podstawą opracowania Domu jakości. „Wykres" miał formę tabeli, w której ukazywano zależności pomiędzy oczekiwaniami klientów wyrażonymi w formie funkcji a cechami jakości, odpowiadającymi cechom produktu (rys. 5.13).



Rys. 5.13. Idea tworzenia macierzy QFD

Źródło: Ćwiklicki M.: Przewodnik po metodzie QFD, Projektowanie i doskonalenie produktów i usług przy użyciu Quality Function Deployment, Wydawnictwo PIT Biznes, Warszawa 2017.

Przekształcenie wykresu jakości w macierz planowania jakości, następowało poprzez dodawanie nowych informacji. Odnosiło się to do oceny stopnia spełnienia oczekiwań klientów i oceny technicznej produktu. Pierwsze, pozwalało na sformułowanie wniosków dotyczących jakości, a drugie – na sformułowanie szczegółów projektu dla inżynierów. Każdy przypadek uwzględniał porównanie z produktami konkurencyjnymi, co prowadziło do nazewnictwa tych zestawień jako: analizy

porównawczej, analizy benchmarkingowej lub benchmarkingu konkurencyjnego (rys. 5.14).

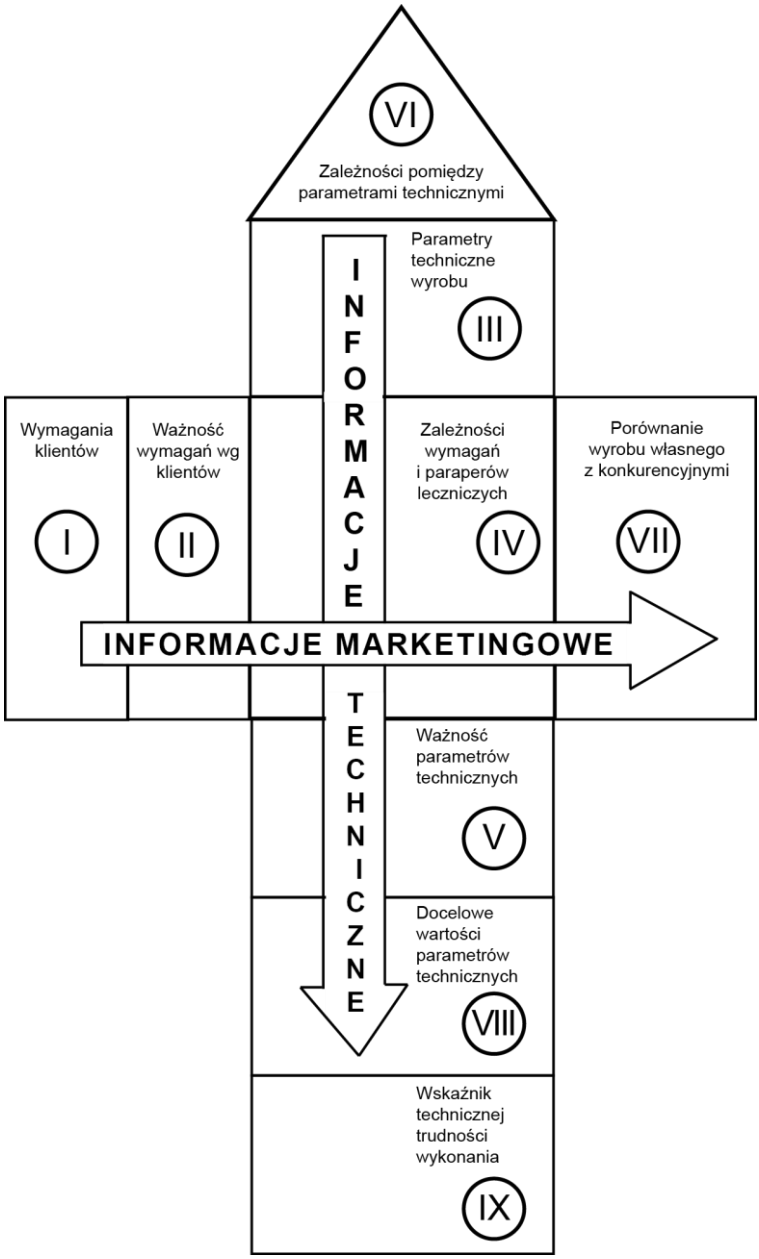
Rys. 5.14. Schemat macierzy rozwinięcia jakości do ustalenia planowanej jakości
Źródło: Ćwiklicki M.: Przewodnik po metodzie QFD, Projektowanie i doskonalenie produktów i usług przy użyciu Quality Function Deployment, Wydawnictwo PIT Biznes, Warszawa 2017.

Wykres planowania został po raz pierwszy nazwany oficjalnie Domem jakości przez Tsuneo Sawadę w 1979 r., który pracując nad projektem nowej ciężarówki, dodał „dach" do wykresu jakości. Każdy z elementów domu ma swoją specyfikę, którą można omawiać niezależnie od pozostałych elementów. Jednak zestawienie ich wszystkich razem sprawia, że uzyskuje się kompleksowy obraz projektowanego lub doskonalonego wyrobu.

Na architekturę QFD składa się dziewięć elementów składowych.
- oczekiwania użytkownika,
- istotność każdego z określonych wymagań oraz ocena porównawcza firm konkurencyjnych,
- parametry techniczne wyrobu, np. towaroznawcze, projektowe, technologiczne,
- zachodzące relacje pomiędzy potrzebami klientów a parametrami technicznymi,
- ocena względna każdego parametru technicznego,
- skala powiązania pomiędzy parametrami technicznymi w postaci oceny,
- właściwości oczekiwane dla każdego parametru technicznego,
- techniczna ocena komparatywna,
- dodatkowe wymagania wynikające z regulacji rządowych, serwisu, bądź innych specjalnych wymagań[144].

[144] Krzemień E., Wolniak R.: Zastosowanie komputerowego wspomagania w zarządzaniu jakością – metody FMEA i QFD, ZN OiZ PŚ, tom z. 12, 2002.

Przykład architektury QFD przedstawia rys. 5.15.



Rys. 5.15. Przykład architektury QFD

Źródło: Sitko J.: Adaptacja metody QFD dla potrzeb odlewni żeliwa, Archiwum Odlewnictwa, Rocznik 6 nr 19, PAN, Katowice 2006.

Z zastosowania metody QFD wynikają następujące korzyści[145]:
- utworzenie jednolitej struktury organizacji,
- przejrzyste kontrole zgodne z harmonogramem prac,
- wprowadzanie pracy zespołowej,
- zmniejszanie barier między działami organizacji,
- sprawny przepływ informacji o wymaganiach klienta przez wszystkie szczeble firmowej struktury,
- dobre sklasyfikowanie ważności oczekiwań klienta,
- wzrost potencjału organizacji w kwestii realizowanych wymagań odbiorcy,
- zwiększenie trafności decyzji opartych na zdobytej wiedzy,
- uchronienie się przed wieloma kosztami i stratą czasu.

W ramach norm ISO w 2015 roku został opracowany standard ISO 16355:2015, zatytułowany „Zastosowanie statystycznych i pokrewnych metod w procesie rozwoju nowej technologii i produktu". Pierwsza z części ww. standardu, poświęcona jest ogólnym zasadom i perspektywom QFD. W słowniku normy, określono tę metodę jako „zarządzanie wszystkimi funkcjami organizacyjnymi i działaniami w celu zapewnienia jakości produktu".

5.3. Doskonalenie procesu – studium przypadku

Opisane studium przypadku dotyczy opracowania analizy QFD dla organizacji zajmującej się produkcją wyrobów energetycznych w zakresie transformatorów dystrybucyjnych, transformatorów mocy oraz elementów izolacyjnych do transformatorów mocy[146]. W dziale produkcyjnym firmy, zatrudnionych jest ponad 250 osób, a charakter produkcji określa się jako masowo-gniazdowy. W organizacji wdrożony jest zintegrowany system zarządzania (jakość-bezpieczeństwo-środowisko), oparty o normy PN-EN ISO 9001:2015-10P, PN-N-18001:2004 oraz PN-EN ISO 14001:2015-09. Ze względu na profil działalności, wszystkie testy elektryczne w ramach kontroli jakości wykonania poszczególnych operacji technologicznych, są wykonywane na zgodność z normą elektryczną IEC 60076:2011.

Przeprowadzenie analizy QFD odbędzie się w **sześciu etapach**, po wcześniejszym ustaleniu przedmiotu badania, określonego jako *dobrej jakości i konkurencyjne na rynku branżowym uzwojenia transformatorowe.*

Pierwszym etapem jest zidentyfikowanie wymagań klientów za pomocą kwestionariusza ankietowego, który przedstawiono na rys. 5.16.

[145] Thompson J. R., Koronacki J., Nieckuła J.: Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody „Six Sigma", Exit, Warszawa 2005.
[146] *Ze względu na aspekt etyczny związany z realizowanym badaniem analitycznym, nazwa firmy została utajniona a jej charakterystyka ograniczona do minimum*.

Kwestionariusz ankietowy – identyfikacja wymagań klienta

Wymagania, które powinny spełniać uzwojenia. Przy każdym wymaganiu proszę zaznaczyć jego ważność w skali: 10 – wymaganie bardzo ważne 5 – wymaganie ważne 3 – wymaganie mało ważne 1 – wymaganie nieważne			
Lp.	Kategoria	Wymaganie	Wartość
1	WYGLĄD WIZUALNY		
2			
3			
4			
5			
6	GABARYTY		
7			
8			
9			
10			
11	ROZWIĄZANIA TECHNICZNE		
12			
13			
14			
15			
16	GWARANCJA PARAMETRU ELEKTRYCZNEGO		
17			
18			
19			
20			

Rys. 5.16. Ankieta pozwalająca określić wymagania klientów

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym działaniem w ramach etapu pierwszego, jest zestawienie wyników ankiety w pliku arkusza kalkulacyjnego i wprowadzenie wag zidentyfikowanych wymagań zgodnie z przyjętą skalą (rys. 5.17).

			Respondenci										
Kategorie		**Wymagania po selekcji**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**RANGA**
WYGLĄD WIZUALNY	1	zabrudzenie	3	3	5	5	10	3	10	1	1	10	5,1
	2	matowość	3	3	3	3	1	3	10	1	3	1	3,1
	3	ubytki na czole	1	5	3	3	1	1	3	3	3	10	3,3
	4	zabrudzone tapy	3	5	1	3	5	3	1	3	1	5	3
	5	nierówne krawędzie	3	3	5	1	3	1	1	3	5	3	2,8
GABARYTY	1	Wysokość w normie	5	3	3	3	1	1	3	1	5	3	2,8
	2	Średnica wewnętrzna w normie	5	10	3	1	5	3	5	10	3	1	4,6
	3	Średnica zewnętrzna w normie	5	1	5	1	3	5	10	3	5	1	3,9
ROZWIĄZANIA TECHNICZNE	1	usytuowanie topów	3	5	3	3	5	1	3	5	3	3	3,4
	2	możliwość zmiany regulacji pod napięciem	5	3	5	3	3	1	5	1	10	3	3,9
	3	niesymetryczność regulacji napięcia	1	1	5	1	3	10	1	5	3	5	3,5
GWARANCJA PARAMETRU ELEKTRYCZNEGO	1	zapewnienie odpowiednich strat	1	5	5	3	3	3	10	3	1	3	3,7
	2	zapewnienie odpowiedniego napięcia zwarcia	1	3	5	1	5	10	1	1	3	1	3,1

Rys. 5.17. Zestawienie ważności wymagań

Źródło: opracowanie własne.

Drugim etapem analizy QFD jest porównanie produktów firmy przeprowadzającej analizę z konkurencją. W tym przypadku również posłużono się kwestionariuszem ankietowym, który przedstawiono na rys. 5.18.

Kwestionariusz ankietowy – spełnienie wymagań

Proszę podać wymagania, które Twoim zdaniem powinien spełniać idealny dżem.

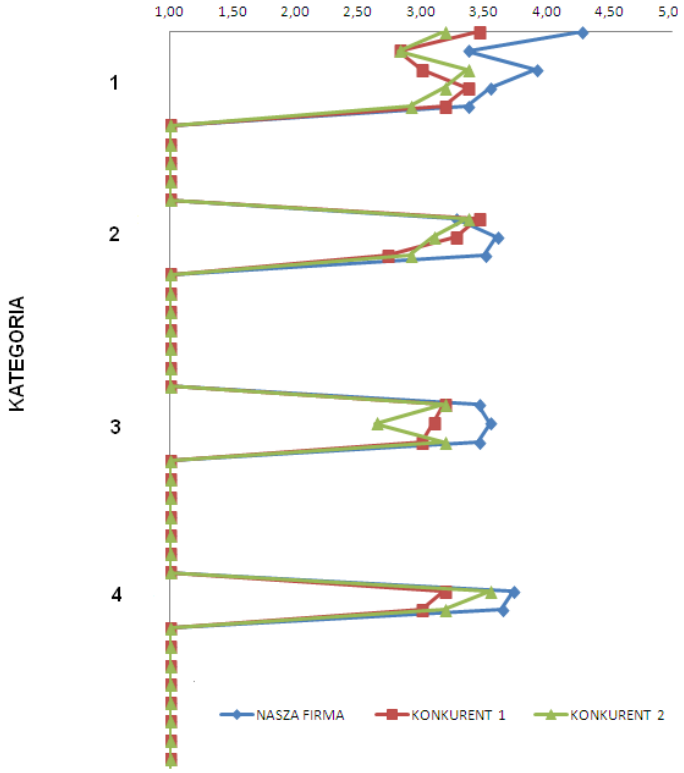
Przy każdym wymaganiu dla określonego serwisu proszę zaznaczyć jego ważność w skali:
1 – wymaganie całkowicie niespełnione,
2 – wymaganie spełnione w stopniu znikomym (dalece niewystarczającym),
3 – wymaganie spełnione w stopniu słabym,
4 – wymaganie spełnione w stopniu dobrym,
5 – wymaganie spełnione całkowicie.

Lp.	Kategoria	Wymaganie	Ważność				
			NASZ FIRMA	K1	K2	K3	K4
1	WYGLĄD WIZUALNY						
2							
3							
4							
5							
6	GABARYTY						
7							
8							
9							
10							
11	ROZWIĄZANIA TECHNICZNE						
12							
13							
14							
15							
16	GWARANCJA PARAMETRU ELEKTRYCZNEGO						
17							
18							
19							
20							

Rys. 5.18. Ankieta porównawcza z konkurencją
Źródło: opracowanie własne.

Dla porównania spełniania wymagań klienta przez firmę i jej konkurencję, opracowano zestawienie wyników ankiety i zwizualizowano je na wykresie (rys. 5.19). Po analizie wykresu łatwo zauważyć, która z firm najlepiej spełnia oczekiwania klientów.

KATEGORIA	LP	WAŻNOŚĆ	NASZA FIRMA	K1	K2
1. WYGLĄD WIZUALNY	1	zabrudzenie	4,27	3,45	3,18
	2	matowość	3,36	2,82	2,82
	3	ubytki na czole	3,91	3,00	3,36
	4	zabrudzone tapy	3,55	3,36	3,18
	5	nierówne krawędzie	3,36	3,18	2,91
2. GABARYTY	1	Wysokość w normie	3,27	3,45	3,36
	2	Śrenica wewnętrzna w normie	3,60	3,27	3,09
	3	Śrenica zewewnętrzna w normie	3,50	2,73	2,91
3. ROZWIĄZANIA TECHNICZNE	1	usytuowanie tapów	3,45	3,18	3,18
	2	możliwość zmiany regulacji pod napięciem	3,55	3,09	2,64
	3	niesymetryczność regulacji napięcia	3,45	3,00	3,18
4. GWARANCJA PARAMETRU ELEKTRYCZNEGO	1	zapewnienie odpowiednich strat	3,73	3,18	3,55
	2	zapewnienie odpowiedniego napięcia zwarcia	3,64	3,00	3,18



Rys. 5.19. Zestawienie wyników porównania z konkurencją
Źródło: opracowanie własne.

Trzecim etapem analizy jest identyfikacja wymogów technicznych. Należy na tym etapie, według określonych kategorii, wskazać jeden parametr techniczny odpowiadający określonemu przez klienta wymaganiu. Jeżeli jakiś parametr

będzie się powtarzał w stosunku do innego wymagania, to nie uwzględnia się go kolejny raz. W ramach analizy określono dwanaście parametrów, które odpowiadają wymaganiom klientów:
- dobre uszczelki,
- odpowiednia barwa,
- odpowiednia konsystencja żywicy,
- odpowiednie tarcze do szlifowania,
- odpowiedni rozmiar form,
- szablony z odpowiedniego tworzywa,
- rozstaw płytki zaczepowej,
- komora łuko-odporna,
- możliwości nawojowe nawijarki,
- wysokiej jakości materiał nawojowy,
- dokładność wykonania,
- odpowiednie stanowisko pomiarowe.

Czwartym etapem analizy QFD jest określenie korelacji pomiędzy czynnikami technicznymi a wymaganiami klienta (rys. 5.20). W ramach określenia tego elementu Domu Jakości, wskazano siłę powiązania występującą pomiędzy danymi wymaganiami klienta oraz parametrami technicznymi, wykorzystując następującą skalę:
- pusta komórka – brak powiązania,
- 1 – powiązanie słabe,
- 3 – powiązanie silne,
- 9 – powiązanie bardzo silne.

Na tym etapie należy określić, czy dla zapewnienia jak najwyższej doskonałości technicznej, a przede wszystkim użytkowej, dany czynnik techniczny powinien mieć wartość jak największą, jak najmniejszą, czy też ściśle określoną (lub w pewnym dozwolonym zakresie). Zależnie od typu zalecanej wartości, pod kolumnami danych technicznych (w wierszu „kierunek doskonalenia") dla każdego z czynników technicznych umieszcza się symbol oznaczający:

↑ (strzałka w górę): im większa będzie wartość danego czynnika (parametru), tym lepiej będzie spełniał wymagania użytkowników; dany czynnik jest maksymantą;

↓ (strzałka w dół): im mniejsza będzie wartość danego czynnika (parametru), tym lepiej będzie spełniał wymagania użytkowników; dany czynnik jest minimantą;

− (kreska): dany czynnik (parametr) musi mieć określoną, nominalną wartość (lub wartość z pewnego, możliwie wąskiego zakresu), aby jak najlepiej spełniał wymagania użytkowników; dany czynnik jest nominantą.

				DANE TECHNCZNE											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			OCENA WAŻNOŚCI	dobre uszczelki	odpowiednia barwa	odpowiednia konsystnecja żywicy	odpowiednie tarcze do szlifowania	odpowiedni rozmiary form	szablony z odpowiedniego tworzywa	rozstaw płytki zaczepowej	komora łukoodporna	możliwości nawojowe nawijarki	wysokiej jakości materiał nawojowy	dokładność wykonania	odpowiednie stanowisko pomiarowe
		KIERUNEK DOSKONALENIA		↑	-	-	↑	-	↑	-	↑	↑	↑	↑	↑
WYGLĄD WIZUALNY	1	zabrudzenie	5,1	9				3					1	1	
	2	matowość	3,1	1	9	3	3								
	3	ubytki na czole	3,3	3		9		3	3	9					
	4	zabrudzone tapy	3										1	3	3
	5	nierówne krawędzie	2,8				9		3						
GABARYTY	1	Wysokość w normie	2,8			1		9	1			1	1	3	1
	2	Średnica wewnętrzna w normie	4,6			1		9	3			1	1	3	1
	3	Średnica zewewnętrzna w normie	3,9			1		9	3	1		1	1	3	1
ROZWIĄZANIA TECHNICZNE	1	usytuowanie tapów	3,4			1		9		9		3	3	3	9
	2	zliwość zmiany regulacji pod napięc	3,9					3		1			3	3	
	3	niesymetryczność regulacji napięcia	3,5					9	1	3		3	3	3	1
GWARANCJA PARAMETRU ELEKTRYCZNEGO	1	zapewnienie odpowiednich strat	3,7	1		3	1	3				3	3	9	9
	2	wnienie odpowiedniego napięcia zw	3,1	1		3	1	3				3	3	9	9

Rys. 5.20. Korelacje między parametrami technicznymi, a wymaganiami klientów
Źródło: opracowanie własne.

Etap piąty to określenie zależności pomiędzy poszczególnymi parametrami technicznymi, które tworzą „dach" Domu Jakości. Relacje pomiędzy danymi technicznymi przedstawia rys. 5.21. Oddziaływania zaznaczone na rysunku oznaczają:
- znak (+) jeśli zwiększanie jednego czynnika (parametru) powoduje jednoczesne wzmocnienie wartości drugiego czynnika (korelacja pozytywna);
- znak (–) jeśli zwiększanie jednego czynnika (parametru) powoduje jednoczesne osłabianie wartości drugiego czynnika (korelacja negatywna);
- jeżeli nie stwierdzono jednoznacznej zależności pomiędzy daną parą czynników, komórkę pozostawia się pustą.

	dobre uszczelki	odpowiednia barwa	odpowiednia konsystnecja żywicy	odpowiednie tarcze do szlifowania	odpowiedni rozmiary form	szablony z odpowiedniego tworzywa	rozstaw płytki zaczepowej	komora łukoodporna	możliwości nawojowe nawijarki	wysokiej jakości materiał nawojowy	dokładność wykonania	odpowiednie stanowisko pomiarowe	ZALEŻNOŚĆ -	ZALEŻNOŚĆ +
dobre uszczelki														
odpowiednia barwa														
odpowiednia konsystnecja żywicy		+												1
odpowiednie tarcze do szlifowania														
odpowiedni rozmiary form	+		+											2
szablony z odpowiedniego tworzywa	-		+		+								1	2
rozstaw płytki zaczepowej					-	+							1	1
komora łukoodporna		+					-						1	1
możliwości nawojowe nawijarki			-		+		+						1	2
wysokiej jakości materiał nawojowy	+	+	+	+	-	-	-		+				3	5
dokładność wykonania		+	+	+	-	+	-		+	+			2	6
odpowiednie stanowisko pomiarowe		+	+					+	+	+	+			6
												SUMA	9	26

Rys. 5.21. Relacje pomiędzy danymi technicznymi
Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo po przeprowadzonej analizie, arkusz sprawdza liczbę zależności metodą porównania parami. W przypadku większej liczby „–" niż „+" , proces optymalizacji produkcji może być zachwiany, dlatego też w komórce wyświetlany jest określony komunikat na temat trudności natury technicznej przy wprowadzaniu optymalizacji produktu.

Szóstym krokiem analizy QFD jest określenie docelowych wartości dwunastu parametrów technicznych (wymienionych na etapie trzecim analizy), co przedstawiono w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Docelowe wartości parametrów technicznych

Lp.	Wartość oczekiwana
1	wytrzymałość na wysokie temperatury
2	zastosowanie wysokiej jakości żywicy
3	utwardzacze do żywicy wysokiej jakości
4	tarcze o odpowiednim stopniu ścierania
5	dokładnie wykonane formy
6	elastyczne tworzywo
7	dobrze opisana płytka odporna na mechaniczne zniekształcenie
8	zastosowanie nowej technologii związanej z pracą pod napięciem
9	duży rozstaw nawojowy
10	certyfikowane materiały z najlepszych kruszców
11	precyzyjne urządzenia
12	czystość i porządek, sprawne narzędzia

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tabeli 5.10 jest możliwe wprowadzenie działań, które pomogą osiągnąć wartości oczekiwane parametrów technicznych. W poszczególnych etapach całego procesu produkcyjnego w celu zagwarantowania osiągnięcia właściwej jakości parametrów technicznych, dzięki zastosowaniu analizy QFD, wprowadzono nowe uszczelki do mold wykonanych z materiału o wyższej wytrzymałości termicznej w celu ograniczenia wycieków żywicy podczas wygrzewania uzwojeń. Następnie dla zachowania odpowiedniej barwy i konsystencji żywicy, zlecono badania laboratoryjne, które pomogą wskazać przyczyny niewystarczających właściwości żywicy i wprowadzić nowe domieszki i utwardzacze do żywicy, aby spełniała ona oczekiwania klienta. Zidentyfikowane parametry techniczne, zostały udoskonalone za pomocą częściowej wymiany starych narzędzi na nowe od innego dostawcy, który gwarantuje wyższą jakość swoich produktów. Parametr 9 i 10 udoskonalono, planując częstsze przeglądy maszyn i materiałów. W ocenie firmy, na podstawie której przeprowadzono analizę QFD, przyczyniła się ona do znaczących udoskonaleń procesów i wyrobów, które obejmowała.

Jesteśmy tym, co w swoim życiu powtarzamy.
Doskonałość nie jest jednorazowym aktem lecz nawykiem.
Arystoteles

6. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów – zasada 6

Deklaracja
Jest bardziej prawdopodobne, że decyzje podejmowane na podstawie analizy i oceny danych i informacji dostarczą pożądanych wyników.

Uzasadnienie
Podejmowanie decyzji może być złożonym procesem i zawsze zawiera element niepewności. Decyzje podejmowane są na podstawie wielu rodzajów danych pochodzących z wielu źródeł oraz ich interpretacji, które mogą być subiektywne. Ważne jest, aby zrozumieć powiązania pomiędzy przyczyną i skutkiem oraz potencjalne niezamierzone konsekwencje. Fakty, dowody i analiza danych prowadzą do większej obiektywności i zaufania do podejmowanych decyzji.

Główne korzyści:
- udoskonalenie procesów podejmowania decyzji,
- lepsza ocena efektów działań procesu i zdolność do osiągania celów,
- większa skuteczność i efektywność operacyjna,
- zwiększona zdolność do przeglądania, podejmowania wyzwań, zmiany opinii i decyzji,
- zwiększona zdolność do wykazywania skuteczności wcześniejszych decyzji.

Możliwe działania:
- określenie, pomiar i monitorowanie kluczowych wskaźników w celu wykazania efektów działań organizacji,
- udostępnienie właściwym osobom wszystkich potrzebnych danych,
- zapewnienie, aby dane i informacje były wystarczająco dokładne, wiarygodne i zabezpieczone,
- analizowanie i ocena danych i informacji z zastosowaniem właściwych metod,
- zapewnienie, zgodne z potrzebami, kompetencji ludzi w zakresie analizy i oceny danych,
- podejmowanie decyzji i działań na podstawie dowodów, zrównoważone z doświadczeniem i intuicją.

6.1. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów w literaturze i normalizacji

Pierwszym krokiem umożliwiającym realizację kolejnej z zasad zarządzania jakością – Podejmowania decyzji na podstawie dowodów, jest identyfikacja przez organizację realizowanych procesów (co bardziej szczegółowo opisano przy okazji czwartej zasady zarządzania jakością związanej z podejściem procesowym). Następnie spośród wszystkich określonych przez organizację procesów, należy wybrać kluczowe, które organizacja będzie monitorowała, analizowała oraz oceniała i w wyniku których to działań, będzie miała możliwość podejmowania decyzji opartych o dowody m.in. z pomiarów ilościowych. Podczas monitorowania i pomiarów procesów, wykorzystuje się w organizacjach szereg mierników procesów, nazywanych także wskaźnikami monitorowania oraz różnego rodzaju metody statystyczne.

Należy być świadomym co do cech, jakie powinien posiadać prawidłowy miernik i projektować takie (lub wykorzystywać te, które zostały już zaprojektowane), które będą w pełni wartościowe i przydatne organizacji, do określenia na jakim poziomie doskonałości się znajduje. Aby miernik był użyteczny, powinien być[147]:

- mierzalny – aby można było analizować wyniki i mieć punkt odniesienia, do którego się będzie te wyniki porównywać,
- adekwatny – oddawać realny stan procesów w przedsiębiorstwie,
- istotny – skupiać się na rzeczach znaczących dla opisywanego procesu,
- rozległy – dokładnie i obszernie oddawać na jakim poziomie doskonałości znajdują się badane obszary oraz informować w odpowiednio szybkim czasie o konieczności reakcji,
- kompletny – skupiać się w sposób totalny na badanym obszarze procesu, tak by nie pominąć istotnych faktów,
- porównywalny – posiadać zdolność do bycia obiektem analizy i porównywania wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz,
- kompatybilny – łączyć się z innymi wskaźnikami, a przynajmniej dać możliwość tworzenia powiązań z innymi miernikami i analizowania ich pod kątem całościowym,
- efektywny – posiadać zdolność do osiągania wymiernych korzyści z korzystania ze wskaźnika.

W podejściu procesowym do zarządzania przyjmuje się, że każdy proces w jednostce tworzy wartość dla klienta, niezależnie czy mamy na myśli klienta zewnętrznego czy wewnętrznego – pracownika organizacji. Dlatego niezbędna jest ocena zdolności procesów do dostarczania wyrobów określonej jakości. W związku

[147] Ciechan-Kujawa M.: Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

z tym wymagane jest przeprowadzenie analizy głównych atrybutów każdego z procesów, takich jak[148]:

- kosztów procesu, które obejmują wszystkie koszty przypisane do zbioru czynności wykonywanych w ramach danego procesu,
- długości czasu realizacji procesu, czyli średniego czasu wykonywania wszystkich operacji,
- elastyczności procesu, rozumianej jako jego zdolności do całkowitego doskonalenia, łączenia lub podziału zadań,
- jakości procesu, mierzonej poziomem jego zmienności lub liczbą błędów,
- znaczenia dla jednostki, czyli wartości korzyści, które generuje proces,
- znaczenia dla klientów mierzonego poziomem ich satysfakcji.

W odniesieniu do mierników procesów, można mówić o ich skuteczności i/lub efektywności. Skuteczność, w odniesieniu do procesu, to stopień realizacji procesu w stosunku do określonych wymagań i zaplanowanych wcześniej wyników. Natomiast jego efektywność, to relacja osiągniętych wyników procesu w odniesieniu do zużytych nakładów. Jeżeli dany proces zostanie w pełni zrealizowany, zaplanowane wyniki będą osiągnięte, czyli okaże się skuteczny, może wyjść na jaw, że jest jednocześnie nieefektywny, ponieważ zostały poniesione bardzo duże nakłady, żeby ten stan osiągnąć[149]. Zatem, skuteczność dotyczy celów oraz stopni ich realizacji, a efektywność odnosi się do zasobów wykorzystanych w procesie[150]. Różni autorzy różnie traktują tę kwestię i tak na przykład, uważa się mierniki procesów za jeden z trzech sposobów mierzenia ich efektywności. Pozostałe sposoby to mierzenie jaką wartość dodaną wypracował proces oraz postrzeganie relacji wyjść procesów do ich wejść[151].

Literatura przedmiotu traktująca o wskaźnikach monitorowania procesów, przedstawia wiele przykładów podziałów tychże mierników. Jedno z podejść, to podział mierników ze względu na podmiot, który określa cele procesu, obejmujący[152]:

- mierniki sprawności procesu – zakres ich funkcji opiera się na działaniach wewnętrznych związanych z realizacją procesu,
- mierniki zewnętrzne procesu – mierzą efektywność procesu z uwagi na wymagania klienta.

[148] Grajewski P.: Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007.
[149] Pigłowski M.: Skuteczność i efektywność w normie PN-EN ISO 9004:2009, [w:] E. Skrzypek (red.), Etyka a jakość i efektywność w organizacji, Katedra Zarządzania jakością i wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010.
[150] Skrzypek E., Hofman M.: Zarządzanie procesami, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
[151] Jedynak P.: Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
[152] Skrzypek E.: Efektywność procesów w przedsiębiorstwie, [w:] T. Wawak (red.), Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003.

Inny podział oparty jest na pięciu kategoriach różnicujących mierniki efektywności w zależności od[153]:

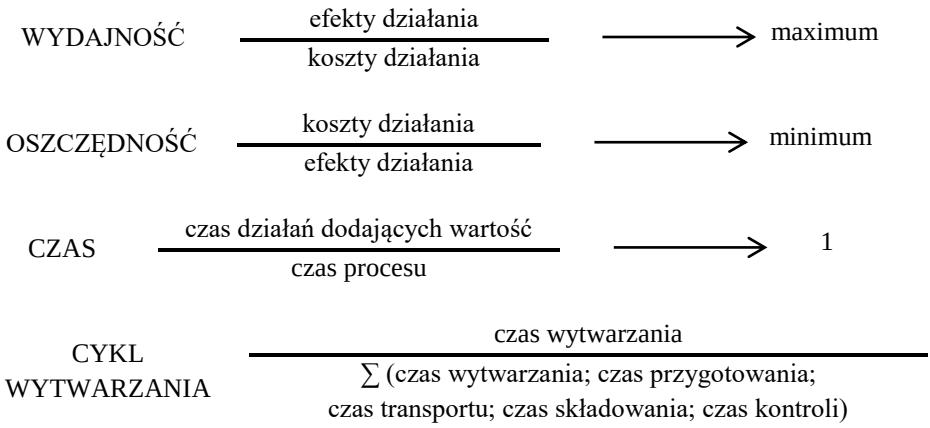
- zakresu wartości:
  - o wartościach ekstremalnych – czyli minimum lub maksimum, wszelkie zakłócenia wpływają na nie niekorzystnie,
  - o wartościach bieżących – czyli pokazują jaka jest obecna sytuacja, a także biorą pod uwagę zakłócenia, które mogą wystąpić w procesie,
- zakresu analizy:
  - indywidualne – analizowane są wybrane składowe procesu,
  - systemowe – proces analizowany jest systemowo, czyli w całości,
- przedmiotu analizy:
  - strukturalne – biorą pod uwagę strukturę budowy procesu, jego logikę oraz sekwencje operacji i powiązania między nimi,
  - merytoryczne, szczegółowe – analizują wyniki procesu pod względem słuszności wykorzystania zasobów, miejsca ich przeznaczenia, efektywności, czasu realizacji procesu,
- czasu:
  - długookresowe – łączą w całość dane z dłuższych okresów jak miesiąc, czy rok,
  - krótkookresowe – dotyczą chwilowych wartości,
- powtarzalności obserwacji:
  - jednorazowo (mierniki statyczne) – wykonywane dla jednorazowego sprawdzenia np. po wdrożeniu zmian,
  - w sposób ciągły (mierniki dynamiczne) – wymagana jest ciągła analiza, aby móc procesem sterować.

J. Łańcucki[154] określił cztery rodzaje kryteriów efektywności procesu obejmujące:

- wydajność dążącą do maximum,
- oszczędność dążącą do minimum,
- stosunek czasu dążący do jedności,
- cykl wytwarzania.

[153] http://etacar.put.poznan.pl/piotr.sawicki/ – z dn. 05.05.2013.

[154] Łańcucki J.: Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością, [w:] J. Łańcucki (red.), Efektywność systemów zarządzania jakością, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.



Analizę ekonomiczną w przedsiębiorstwie, wspomagają wskaźniki oceny jakości. Wskaźniki oceny jakości grupuje się według trzech rodzajów[155]:

- syntetyczne – kompleksowo reprezentują poziom efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa po wdrożeniu działań doskonalących (np. mierniki nakładów, kosztochłonności, rentowności, wydajności itp.),
- analityczne – w sposób szczegółowy i analityczny charakteryzują w wybranych obszarach poziom jakości (np. mierniki sprawności, niezgodności, czy kosztów przestojów itp.),
- kosztów jakości – mają za zadanie monitorować ciągłe doskonalenie jakości z uwagi na jej koszty (np. mierniki udziału kosztów jakości w zysku, czy w kosztach wytwarzania)[156].

W dobieraniu wskaźników monitorowania procesów funkcjonuje swoboda dla organizacji, ponieważ zostało ich opracowanych bardzo wiele, a możliwości w odniesieniu do projektowania nowych wskaźników są wciąż otwarte. Istotne w prowadzeniu monitorowania i pomiarów procesów jest zrozumienie, że nie są to działania jednorazowe, których pozytywnych efektów dla organizacji można spodziewać się w krótkim czasie. Odwrotnie, jest to proces bardzo złożony i rozciągnięty w czasie, oparty na ścisłym powiązaniu ze sprawnie funkcjonującym systemem zarządzania jakością zaimplementowanym w organizacji.

Zasadniczymi metodami monitorowania procesów, są także statystyczne metody zarządzania jakością, ponieważ aby w pełni skutecznie interpretować wyniki z procesu, potrzebne są odpowiednie metody i działania w celu właściwego obrobienia odpowiednich i pełnych informacji[157].

[155] Ciechan-Kujawa M.: Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
[156] *O kosztach jakości więcej w kolejnym podrozdziale…*
[157] Roszak M.: Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej, Politechnika Śląska, Open Access Library, Vol. 1(31), 2014.

Temat metod statystycznych w procesach zarządzania jakością przedstawiony jest m.in. w następujących normach:
- ISO 3534 – problemy sterowania jakością,
- ISO 2859 – procedury kontroli wyrywkowej metodą alternatywną,
- ISO 3951 – kontrola wyrywkowa procentu jednostek niezgodnych na podstawie liczbowej oceny właściwości; procedury i nomogramy,
- ISO 7870 – karty kontrolne; ogólne wytyczne i wprowadzenie,
- ISO 7873 – karty kontrolne wartości średniej z wewnętrznymi granicami kontrolnymi,
- ISO 7966 – karty akceptacji procesu,
- ISO 8258 – karty kontrolne Shewharta.

W produkcji masowej i seryjnej, gdzie nie jest zasadne dokonywanie kontrolowania całych partii wyrobów, stosowne staje się wykorzystywanie metod statystycznych. Polegają one na przeanalizowaniu losowo wybranej próbki, której to cechy świadczą o całej populacji. W kontroli statystycznej jest to tzw. kontrola wyrywkowa, która ocenia partię wyrobów na podstawie losowo pobranej próbki. Istotą tego działania jest uzyskanie jak najwięcej informacji z całej populacji, poprzez analizę minimalnej liczby reprezentantów. Ważną rolę odgrywa tu odpowiedni dobór próbki, która ma być reprezentatywna i wiarygodna. Z uwagi na częstotliwość i wielkość pobierania próbek, a także sposobu wykorzystywania otrzymanych informacji, statystyczna kontrola może przybrać formę:
- statystycznej kontroli odbiorczej (SKO),
- statystycznego sterowania procesem (SPC)[158].

W badaniach ww. wyznaczane są bądź szacowane następujące wskaźniki:
- średnia próby lub losowej próbki,
- wartość najmniejsza i największa w próbce,
- rozstęp wartości,
- odchylenie standardowe lub wariancja,
- mediana,
- skośność (asymetria) rozkładu zmiennej losowej,
- kurtoza (skupienie) rozkładu zmiennej losowej,
- frakcje niezgodności (frakcja poza granicami),
- kwantyle, kwartyle, percentyle,
- wskaźniki zdolności jakościowej,
- wartości granic przedziałów ufności dla wybranych wskaźników[159].

[158] Dietrich E., Schulze A.: Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych maszyn i procesów produkcyjnych, Notika System, Warszawa 2000.
[159] Dietrich E., Schulze A.: Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych maszyn i procesów produkcyjnych, Notika System, Warszawa 2000.

Statystyczna kontrola odbiorcza (SKO) tym się różni od statystycznego sterowania procesem (SPC), że nie ma wpływu bezpośredniego na jakość produkcji. Statystyczna kontrola odbiorcza pokazuje nam tylko zgodność lub niezgodność z normami technicznymi wyrobów gotowych. W SKO spośród dostarczonych do kontroli wyrobów jest pobierana losowo próbka o określonej liczebności. Z uwagi na sposób oceny wyodrębniamy kontrolę:

- z oceną alternatywną (liczba jednostek niezgodnych w próbce),
- z oceną liczbową (pomiar wartości wybranych cech wyrobu)[160].

Zmienność jest nierozerwalnie związana z rzeczywistymi procesami. Wymiarem zmienności stają się takie pojęcia jak ryzyko, niepewność, nieprzewidywalność, niesterowalność. Można zatem stwierdzić, że zmienność charakteryzuje się tendencją do tworzenia się różnych rezultatów przy określonych warunkach, na skutek występowania określonych przyczyn. Walter Andrew Shewhart, często nazywany ojcem statystycznej kontroli jakości, określił dwa rodzaje zmienności:

- zmienność będącą skutkiem przyczyn „specjalnych" – występującą nieregularnie tak, że nie jesteśmy w stanie jej przewidzieć; daje się ona stosunkowo prosto zidentyfikować i wyeliminować; szacuje się, że stanowi 15% całkowitej zmienności,
- zmienność własną – jest skutkiem przyczyn „losowych", często nazywanych „ogólnymi" przez cały czas obecnych w procesie; zmienność ta jest nierozerwalnie związana z procesem i stanowi około 85% całkowitej zmienności[161].

W odniesieniu do szóstej zasady zarządzania jakością – „Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów" – z punktu widzenia normalizacji międzynarodowej według ISO 9000:2015, nie można pominąć przywołania kluczowych dla tej problematyki definicji. Pierwszą z nich jest „**udokumentowana informacja**". Jeśli w systemie zarządzania jakością, utrzymuje się udokumentowane informacje, co z perspektywy wymagań ISO 9001:2015 jest obligatoryjne, to w sposób bezpośredni dostarcza się dowodów, między innymi związanych z realizacją procesów w organizacji. Udokumentowana informacja to znaczące dane, które powinny być nadzorowane i utrzymywane przez organizację oraz nośnik na jakim jest zawarta. Udokumentowana informacja może być w dowolnej formie i na dowolnym rodzaju nośnika i może pochodzić z dowolnego źródła. Udokumentowana informacja może odnosić się do:

- systemu zarządzania łącznie ze związanymi procesami,
- informacji stworzonej pod kątem działalności organizacji,
- dowodu osiąganych wyników[162].

[160] Dietrich E., Schulze A.: Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych maszyn i procesów produkcyjnych, Notika System, Warszawa 2000.
[161] Roszak M.: Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej, Politechnika Śląska, Open Access Library, Vol. 1, 2014.
[162] PN-EN ISO 9000:2015, System zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.

Udokumentowane informacje w kontekście różnych systemów zarządzania mogą obejmować m.in.:
- specyfikacje – dokumenty, w których podano wymagania,
- księgi jakości – specyfikacje, w których określono system zarządzania jakością,
- plany jakości – specyfikacje procedur i związanych z nimi zasobów, jakie mają być zastosowane, przez kogo i kiedy w odniesieniu do danego obiektu,
- zapisy – dokumenty, w których przedstawiono uzyskane wyniki lub dowody przeprowadzonych działań.

W normie stanowiącej o wymaganiach Systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015 utrzymywanie przez organizację udokumentowanych informacji wymagane jest w odniesieniu do:
- zakresu systemu zarządzania jakością,
- funkcjonowania procesów,
- polityki jakości,
- celów dotyczących jakości,
- zasobów do monitorowania i pomiarów,
- podstawy wzorcowania lub sprawdzania,
- kompetencji,
- planowania i nadzoru nad działaniami operacyjnymi,
- wymagań dotyczących wyrobów i usług,
- planowania projektowania i rozwoju,
- danych wejściowych do projektowania i rozwoju,
- nadzoru nad projektowaniem i rozwojem,
- danych wyjściowych z projektowania i rozwoju,
- zmian w projektowaniu i rozwoju,
- dostawców zewnętrznych,
- nadzorowania produkcji i dostarczania usługi,
- identyfikowalności wyrobów,
- własności należącej do klienta,
- nadzoru nad zmianami,
- zwolnienia wyrobów,
- nadzoru nad niezgodnymi danymi wyjściowymi,
- monitorowania, pomiarów, analizy i oceny,
- auditu wewnętrznego,
- wyników przeglądu zarządzania,
- niezgodności i działań korygujących.

W ISO 9001 z 2015 roku czytamy, że zakres udokumentowanych informacji w systemie zarządzania jakością może być różny dla różnych organizacji ze względu na:
- wielkość organizacji i rodzaj jej działań, procesów, wyrobów i usług,
- złożoność procesów i oddziaływań między nimi,
- kompetencje osób.

Poza tym, opracowując i aktualizując udokumentowane informacje, organizacja powinna zapewnić:
- odpowiednią identyfikację i opis,
- właściwy format i nośnik,
- przegląd i zatwierdzenie pod kątem przydatności i adekwatności.

W kontekście podejmowania decyzji w oparciu o dowody i związanych z tą zasadą udokumentowanych informacji, które tych dowodów dostarczają i zapewniają formalny oraz wystandaryzowany wymiar realizowanych działań, ważne jest ich nadzorowanie w celu zapewnienia:
- ich dostępności i przydatności do zastosowania, tam, gdzie są potrzebne i wtedy gdy są potrzebne,
- ich odpowiedniej ochrony (np. przed utratą poufności, niewłaściwym użyciem lub utratą integralności).

W celu nadzoru nad udokumentowanymi informacjami, organizacja powinna uwzględnić następujące działania, jeżeli ma to zastosowanie[163]:
- dystrybucję, dostęp, wyszukiwanie i wykorzystywanie,
- przechowywanie i zabezpieczanie łącznie z zachowaniem czytelności,
- nadzorowanie zmian,
- przechowywanie i likwidację.

Innymi terminami związanymi z tematem omawianej zasady zarządzania jakością jest **weryfikacja i walidacja**. Weryfikacja według ISO 9000:2015 jest potwierdzeniem, przez przedstawienie dowodu obiektywnego, że zostały spełnione wyspecyfikowane wymagania, przy czym:
- dowód obiektywny wymagany do weryfikacji może być wynikiem inspekcji lub innych form określenia, takich jak przeprowadzenie alternatywnych obliczeń lub przegląd dokumentów,
- działania przeprowadzane w ramach weryfikacji są czasami nazywane procesem kwalifikacji.

Walidacja natomiast wg ISO 9000:2015 jest potwierdzeniem, przez przedstawienie dowodu obiektywnego, że zostały spełnione wymagania dotyczące konkretnego zamierzonego użycia lub zastosowania. Walidację można przeprowadzić w warunkach rzeczywistych lub symulowanych.

Odnosząc się z perspektywy normalizacji względem ISO serii 9000 do całokształtu problematyki monitorowania, pomiarów, analizy i oceny, czyli całego zespołu działań, które pozwalają na podejmowanie decyzji na podstawie dowodów, to organizacja powinna w ich ramach określić:
a) co należy monitorować i mierzyć,
b) metody monitorowania, pomiarów, analizy i oceny, niezbędne do zapewnienia poprawności wyników,

[163] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością, Wymagania, PKN, 2016.

c) kiedy należy monitorować i wykonywać pomiary,
d) kiedy należy analizować i oceniać wyniki monitorowania i pomiarów.

Przykładem jednego z procesów monitorowania jest monitorowanie percepcji klienta w jakim jego potrzeby i oczekiwania zostały spełnione, co zostało omówione przy okazji pierwszej zasady zarządzania jakością – Orientacja na klienta. Z punktu widzenia interpretacji wymagań ISO 9001:2015 warto podkreślić, że czymś innym, w kontekście czasu realizacji, jest monitorowanie, a czymś innym analizowanie wyników monitorowania i ocena wynikająca z tej analizy. Wyniki analizy powinny być wykorzystywane do oceny[164]:

a) zgodności wyrobów i usług,
b) stopnia zadowolenia klienta,
c) efektów działań i skuteczności systemu zarządzania jakością,
d) czy planowanie zostało skutecznie wdrożone,
e) skuteczności działań podjętych w celu uwzględnienia ryzyk i szans,
f) efektów działania zewnętrznych dostawców,
g) potrzeby doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Ocena efektów działania w organizacji opiera się w aspekcie normalizacji systemu zarządzania jakością na:

- **audicie wewnętrznym** – definiowanym jako systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu[165],
- **przeglądzie zarządzania** – definiowanym jako określanie przydatności, adekwatności lub skuteczności obiektu w celu osiągnięcia ustalonych celów[166].

W związku z powyższym organizacja powinna[167]:

a) zaplanować, ustanowić, wdrożyć i utrzymywać program (programy) auditów, w tym określić częstość auditów, metody, odpowiedzialność, wymagania dotyczące planowania oraz raportowania, który powinien (które powinny) uwzględniać znaczenie procesów objętych auditami, zmiany mające wpływ na organizację oraz wyniki poprzednich auditów,
b) określić kryteria auditu i zakres każdego auditu,
c) wybierać auditorów i prowadzić audity w sposób zapewniający obiektywność i bezstronność procesu auditu,
d) zapewnić przedstawianie wyników auditów właściwym członkom kierownictwa,
e) bez nieuzasadnionej zwłoki realizować odpowiednie korekcje i działania korygujące,

[164] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością, Wymagania, PKN, 2016.
[165] PN-EN ISO 9000:2015, System zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.
[166] PN-EN ISO 9000:2015, System zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.
[167] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością, Wymagania, PKN, 2016.

f) przechowywać udokumentowane informacje jako dowód wdrożenia programu auditów i wyników auditów.

Audit wewnętrzny jest skutecznym narzędziem identyfikacji problemów, niezgodności, ryzyk i możliwości, jak również do monitorowania postępów w rozwiązywaniu uprzednio zidentyfikowanych problemów i niezgodności. Audit wewnętrzny może również koncentrować się na identyfikacji dobrych praktyk i na doskonaleniu.

Wyniki auditów wewnętrznych stanowią użyteczne źródło informacji na temat:
- rozwiązywania problemów, niezgodności i ryzyk,
- identyfikowania możliwości,
- promowania dobrych praktyk w organizacji,
- zwiększenia zrozumienia interakcji między procesami[168].

Problematyka auditów w systemach zarządzania, szerzej jest omówiona w normie ISO 19011[169]. Zasady auditowania według niniejszej normy obejmują:

a) rzetelność: podstawa profesjonalizmu,
b) uczciwe przedstawianie wyników: obowiązek przedstawiania spraw dokładnie i zgodnie z prawdą,
c) należytą staranność zawodową: pracowitość i rozsądek w auditowaniu,
d) poufność: bezpieczeństwo informacji,
e) niezależność: podstawa bezstronności auditu oraz obiektywności wniosków z auditu,
f) podejście oparte na dowodach: racjonalna metoda uzyskiwania wiarygodnych i odtwarzalnych wniosków z auditu w systematycznym procesie auditu.

Odnosząc się do Przeglądu zarządzania, jako drugiego elementu oceny efektów działania w ujęciu normalizacji międzynarodowej, to zgodnie z wymaganiami ISO 9001 powinien on być zaplanowany i przeprowadzony z uwzględnieniem:

a) statusu działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania,
b) zmiany czynników zewnętrznych i wewnętrznych, istotnych dla systemu zarządzania jakością,
c) informacji dotyczących funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością, w tym o trendach w zakresie:
   - zadowolenia klienta i informacji zwrotnych od istotnych stron zainteresowanych,
   - stopnia, w jakim zostały spełnione cele jakościowe,
   - efektów funkcjonowania procesów i zgodności wyrobów i usług,
   - niezgodności i działań korygujących,
   - wyników monitorowania i pomiarów,

[168] PN-EN ISO 9004:2018, Zarządzanie jakością, Jakość organizacji, Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu, PKN, 2018.
[169] *aktualnie najnowsze wydanie z 2018 r.*

  - wyników auditów,
  - działalności zewnętrznych dostawców,

d) adekwatności zasobów,
e) skuteczności podjętych działań uwzględniających ryzyka i szanse,
f) możliwości ciągłego doskonalenia.

Przeprowadzony w wyżej określony sposób przegląd zarządzania przez najwyższe kierownictwo organizacji (patrz zasada druga zarządzania jakością) może dostarczyć dowodów do podejmowania skutecznych i efektywnych zarazem decyzji organizacyjnych związanych z:

- możliwościami doskonalenia,
- wszelkimi potrzebami zmian w systemie zarządzania jakością,
- potrzebami w zakresie zasobów.

W normie ISO 9004:2018 czytamy, że czynniki znajdujące się pod kontrolą organizacji i mające decydujące znaczenie dla jej trwałego sukcesu powinny podlegać pomiarowi i być identyfikowane jako kluczowe wskaźniki skuteczności działania tzw. **KPI (Key Performance Indicators)**, które powinny być:

- dokładne i wiarygodne, aby umożliwić organizacji ustalenie wymiernych celów, monitorowanie i przewidywanie i w razie potrzeby podejmowanie działań na rzecz ulepszeń i innowacji,
- wybrane jako podstawa do podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych,
- odpowiednio kaskadowo ujęte jako wskaźniki skuteczności działania na odpowiednich funkcjach i poziomach w celu wspierania osiągania celów na najwyższym poziomie,
- adekwatne do charakteru i wielkości organizacji, jej produktów i usług, procesów i usług oraz działań,
- zgodne ze strategią i celami organizacji.

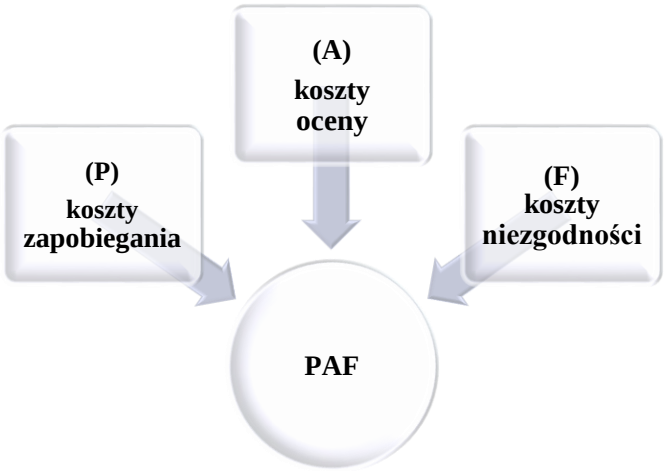
Przywoływany już przy okazji opisu poprzednich pięciu zasad zarządzania jakością – W.E. Deming powiedział, że „nie możesz zarządzać czymś, jeśli tego nie mierzysz". Pomiar bowiem jest „procesem mającym na celu określenie wartości", jak definiuje ISO 9000:2015. Jest więc niezbędnym procesem z punktu widzenia odpowiedzialnego podejścia do zarządzania organizacją, ale także do realizacji działań operacyjnych w kontekście spełniania szóstej zasady zarządzania jakością.

6.2. Koszty jakości

Termin „koszty jakości" po raz pierwszy został użyty przez Feigenbauma i Jurana w latach 50. XX wieku. Juran, uzasadniając ekonomiczną potrzebę opracowania wspólnego języka dla problematyki kosztów jakości, nawiązał do zasady „gold in mine" – „kopalni złota", którą miały być korzyści, jakie przynosi wysoka jakość produktów. „Śpicie na kopalni złota. To jest właśnie to, co rachunek kosztów jakości pozwala przedstawić przedsiębiorstwu. Analiza ekonomiczna

pozwala ujawnić najbardziej kosztowne zakłócenia w funkcjonowaniu, które przyczyniają się do wzrostu kosztów własnych albo pogorszenia obrotów handlowych", napisał w swojej pracy D. Noye.[170] Potrzeba wyłonienia kosztów jakości powstała wówczas, gdy pojawiały się problemy związane z jakością, do rozwiązania, których powoływano odrębne jednostki organizacyjne.

Bardzo ważnym aspektem, o którym nie można zapominać przy monitorowaniu i pomiarach procesów, jest aspekt ekonomiczny. Powinien on być oparty między innymi na identyfikacji i analizie kosztów jakości. Popularnym modelem analizy kosztów jakości jest model PAF (Prevention-Appraisal-Failure) przedstawiony na rysunku 6.1.



Rys. 6.1. Model PAF

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy ISO 9004:2010.

W modelu PAF koszty podzielone są na trzy grupy. Pierwsza z nich to koszty zapobiegania, które wraz z kolejną grupą – kosztami oceny, kwalifikują się do kosztów poniesionych nakładów. Trzecią grupę w modelu stanowią koszty niezgodności, które dzielą się na zewnętrzne oraz wewnętrzne i kwalifikuje się je do strat organizacji. Koszty zapobiegania to nakłady mające na celu działanie zapobiegawcze przeciwko szkodom. Koszty oceny to wszystkie te nakłady, które zostały poniesione, aby monitorować, kontrolować i oceniać stopień spełnienia określonych wymagań jakości. Koszty niezgodności, które powstały wewnątrz organizacji, to straty będące m.in. rezultatem wykrycia nieprawidłowości w wyrobie, przed zwolnieniem go do obrotu. Straty te wiążą się z kosztami poniesionymi

[170] Noye D.: Jak opanować procesy jakości. Przewodnik praktyczny (tłum.) J. Winer, Insep Editions, Wrocław 1992.

w wyniku np. konieczności naprawy niezgodności, ponownej produkcji czy utylizacji wyrobu nienadającego się już do użycia. Koszty niezgodności powstałe na zewnątrz organizacji to takie, które zostały wykryte po zwolnieniu wyrobu na rynek i jego dostawie do klienta. Stratami dla organizacji są wówczas np. naprawy wyrobów lub wymiana na nowy pełnowartościowy towar, utrata zaufania klientów, koszty związane z odpowiedzialnością prawną, usunięcie wyrobu z rynku, czy fakt zaproponowania klientowi rabatów przy kolejnych transakcjach[171].

Do kosztów zapobiegania zalicza się nakłady poniesione na:
- planowanie jakości,
- poprawę jakości,
- ocenę podwykonawców,
- przegląd jakości projektów i jego weryfikację,
- wewnętrzne audity jakości, analizę i ocenę działań zapobiegawczych,
- szkolenia w zakresie jakości,
- analizę i ocenę zadowolenia klienta.

Do kosztów oceny zalicza się nakłady poniesione na:
- kontrolę materiałów wejściowych,
- kontrolę jakości w trakcie procesu wytwarzania i po jego zakończeniu,
- kontrolę wyrobów gotowych,
- koszty prób i badań laboratoryjnych,
- koszty zakupu, utrzymania w sprawności technicznej oraz legalizacji i okresowej kontroli sprzętu kontrolno-pomiarowego,
- koszty weryfikacji i walidacji wyrobów.

Na koszty niezgodności wewnętrznych składają się:
- koszty braków wewnętrznych,
- koszty sortowania, napraw, likwidacji wadliwych/niezgodnych surowców, półproduktów, wyrobów gotowych,
- koszty przekwalifikowania wyrobów do niższych klas,
- koszty analizy i oceny przyczyn wystąpienia błędów,
- koszty ponownej kontroli i badań,
- koszty przestoju maszyn i urządzeń oraz robocizny.

Na koszty niezgodności zewnętrznych składają się:
- koszty reklamacji i napraw gwarancyjnych,
- koszty rękojmi za wady sprzedanego wyrobu,
- koszty związane z usunięciem wady, obniżeniem ceny wyrobu czy anulowaniem umowy kupna-sprzedaży,
- koszty związane z wycofaniem ze sprzedaży wyrobów,
- koszty niekompletnych i/lub nieterminowych dostaw,

[171] Ciechan-Kujawa M.: Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

- koszty związane z odpowiedzialnością prawną za szkody wyrządzone użytkownikowi przez wadliwy wyrób,
- koszty związane z utratą rynków zbytu/klientów w wyniku nieodpowiedniej jakości dostarczanych wyrobów.

Strukturalny model kosztów jakości oparty na normach ISO i uwzględniający wyżej przedstawiony model PAF, przedstawiono na rysunku 6.2. Uwzględnia on podział na koszty wewnętrznego i zewnętrznego zapewnienia jakości. Koszty wewnętrznego zapewnienia jakości są zgodne z modelem PAF, natomiast koszty zewnętrznego zapewnienia jakości obejmują koszty auditów i certyfikatów.

Zgodnie z filozofią zarządzania jakością – TQM (Total Quality Management) można wyróżnić trzy grupy kosztów jakości:

- koszty zgodności – czyli koszty zapobiegania błędom i wytwarzania produktów o zaniżonej jakości, powstających przed wystąpieniem błędów, oraz koszty oceny zgodności,
- koszty braku zgodności – koszty korekty błędów i likwidacji skutków niskiej jakości produktów, powstających po wystąpieniu błędów,
- koszty utraconych możliwości – koszty zabezpieczenia się na przyszłość, powstające z zaabsorbowania kierownictwa problemami przeszłości oraz nie zwrócenia uwagi na związek bieżącej jakości z przyszłymi zyskami.

W literaturze przedmiotu jest znanych wiele koncepcji kosztów jakości. Najczęściej przedstawiane są charakterystyki koncepcji najważniejszych autorytetów w tej dziedzinie[172]:

- A.V. Feigenbauma,
- J.M. Jurana,
- P. Crosby'ego,
- G. Taguchiego,
- J. Banka,
- J.J. Dahlgaarda, K. Kristensena i G.H. Kanjiego.

[172] Biadacz R.: Rozwój problematyki rachunku kosztów jakości w przedsiębiorstwach polskich, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 98, 2018.

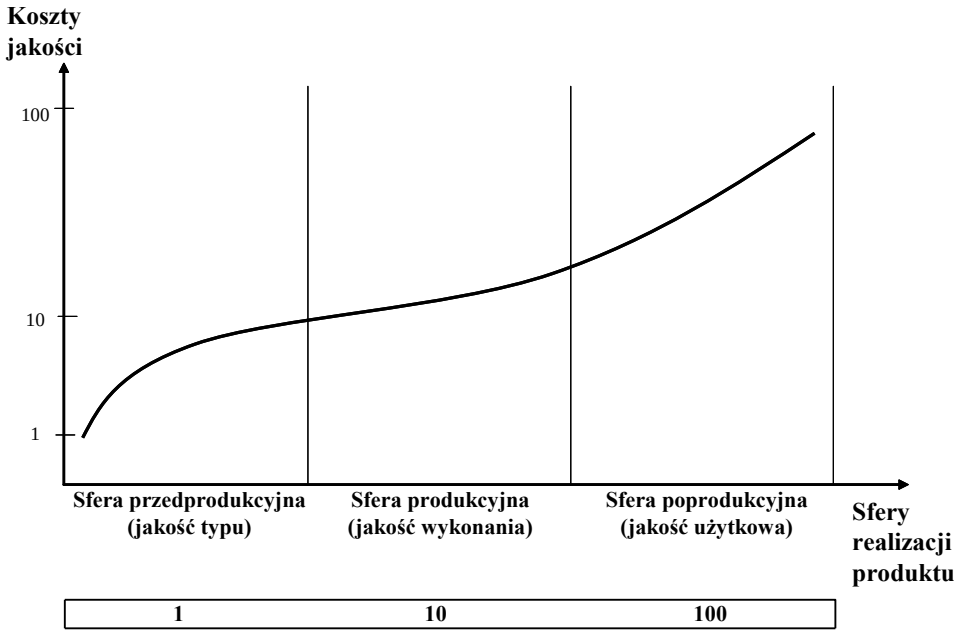
Rys. 6.2. Model kosztów jakości oparty na normach ISO
Źródło: Nowak E., Wierzbiński M.: Rachunek kosztów. Modele i zastosowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2010.

Jakość może przynieść korzyści producentowi i użytkownikowi. Rozsądny producent zawsze ma na uwadze korzyści dla użytkownika. Zatem koszty jakości mogą być wspólnym kryterium dla zarządzających firmą, wykonawców wyrobów i usług, a także dla ich użytkowników[173]. Charakterystyczną dla problematyki kosztów jakości zasadą jest **„Zasada 1-10-100”** (rys. 6.3), mówiąca o tym, że:

- jedną jednostkę czasu i kosztu, organizacja ponosi w momencie naprawy niezgodności/wady w miejscu jej powstania,
- dziesięć razy więcej czasu i kosztów jest ponoszonych w momencie naprawy niezgodności/wady podczas kontroli wewnętrznej,
- sto razy więcej czasu i kosztów jest ponoszonych w momencie naprawy niezgodności/wady na etapie wykrycia jej przez klienta, czyli po zwolnieniu wyrobu na rynek.

Zasada ta pokazuje, że warto z punktu widzenia wartości ekonomicznej, dbać o jakość produkowanych wyrobów i świadczonych usług od samego początku, czyli etapów związanych z planowaniem i projektowaniem. Cały czas należy jednak pamiętać, że oszczędności dla organizacji, wynikające z identyfikacji i analizy kosztów jakości, są możliwe tylko wówczas, jeżeli procesy w wyniku których te koszty powstają lub chcielibyśmy aby nie powstawały – są poddawane pomiarom.

[173] Gryc J.: Koszty jakości i ich liczenie w przedsiębiorstwie, Problemy jakości 3, 2014.



Rys. 6.3. Zasada 1-10-100

Źródło: Z. Zymonik: www.studylibpl.com *z dnia 20.04.2019 r.*

Z kosztami jakości jest jak z górą lodową, do której podział kosztów porównuje Joseph Juran. Główna część „góry lodowej", stanowiąca 70% ogółu kosztów jakości, jest ukryta i niewidoczna dla wszystkich. Wśród tych nieoczywistych kosztów znajdują się m.in.:

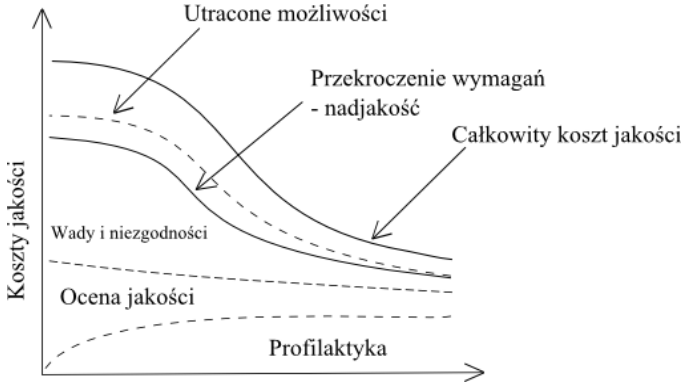
- powtórne szkolenia,
- konflikty,
- powtarzalność działań,
- niskie morale załogi,
- niezadowolenie klientów.

Koszty oczywiste i widoczne, stanowią 30% całości kosztów jakości i obejmują koszty związane z np.:

- naprawami,
- inspekcjami,
- kontrolą,
- złomowaniem,
- przeróbkami.

Koszty jakości składają się w większości na jeden kluczowy koszt, który można nazwać kosztem utraconych możliwości (KUM), czyli kosztem czasu poniesionym na „naprawy bylejakości", który można byłoby wykorzystać na kreację wartości dodanej w postaci np. wypracowania większego zysku, wyprodukowania większej liczby sztuk wyrobu, wdrożenia innowacji, dokładniejszej obsługi procesów organizacyjnych, dbałości o relacje wśród pracowników.

Powiązania między różnymi kategoriami kosztów jakości a poziomem poprawy jakości zostały przedstawione na rysunku 6.4. Osiągnięcie wyższego stopnia satysfakcji klientów związane jest z poniesieniem dodatkowych kosztów na działania prewencyjne – zapobiegające niezgodnościom. Udział kosztów zapobiegawczych w początkowym etapie podnoszenia poziomu jakości oraz spełnienia wymagań klienta może wykazywać duży wzrost. Natomiast koszty oceny jakości wykazują tendencję malejącą na tle postępującej poprawy poziomu jakości. Można wysnuć wniosek, że oszczędności poniesione w kosztach jakości są skutkiem działań profilaktycznych. Sumując koszty prewencji i koszty oceny, nazywane kosztami zgodności, ukazują najczęściej tendencję rosnącą przy podnoszeniu poziomu jakości[174].



Rys. 6.4. Redukcja kosztów jakości a poziom jakości

Źródło: Bank J.: Zarządzanie przez jakość, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 111.

Praktyka zarządzania kosztami jakości w organizacji, wymaga wprowadzenia rachunku kosztów jakości. Poprzez ocenę efektywności zarządzania w organizacji, stwarza on podstawy wprowadzenia wewnętrznych programów poprawy jakości

[174] Nowak E., Wierzbiński M.: Rachunek kosztów. Modele i zastosowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2010.

przez identyfikację problemów do rozwiązania oraz obszarów priorytetowych działań i szans[175]. Rachunek kosztów jakości pełni funkcję[176]:

- analityczną – polega na dostarczeniu danych, wykorzystywanych do opracowania analizy poziomu i zmian kosztów jakości w danym okresie według kategorii oraz miejsc ich występowania,
- optymalizacyjną – ukazuje informacje o kosztach koniecznych w związku z wyborem optymalnych rozwiązań, dotyczących relacji pomiędzy poniesionymi kosztami a osiągniętymi efektami,
- kontrolną – ma na celu informowanie szczebla zarządzającego o wysokości kosztów jakości, w związku z kontrolą i oceną poziomu oraz postępu realizacji wyznaczonych celów i przyjętych zadań projakościowych,
- motywacyjną – polegającą na wykorzystaniu wiedzy dotyczącej generowanych kosztów do zaangażowania wszystkich pracowników w celu utrzymania właściwego poziomu jakości produktów (usług) oraz ciągłego doskonalenia.

Model rachunku kosztów jakości może obejmować następujące etapy[177]:

- pomiar i ewidencja kosztów związanych z jakością,
- analiza struktury kosztów jakości,
- optymalizacja poziomu kosztów niskiej jakości,
- sprawozdawczość na podstawie wykonanej analizy.

Rachunek kosztów powinien stanowić podstawę do formułowania decyzji krótko- i długookresowych przy zaangażowaniu najwyższego kierownictwa[178]. Podsumowując, koszty jakości pełnią w organizacji następującą rolę[179]:

1) stanowią ważne narzędzie zarządzania,
2) są podstawą do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym,
3) wyrażają cel sterowania jakością, który sprowadza się do takiego doboru struktury nakładów, przy której suma kosztów poniesiona na jakość będzie najmniejsza,
4) dostarczają informacji odnoszących się do stopnia realizacji systemu sterowania jakością,
5) są to nakłady poniesione na uzyskanie odpowiedniej jakości produktu, uzgodnionej z klientem,
6) są instrumentem poprawy jakości i efektywności gospodarowania,

[175] Wójcik G.P.: Koszty jakości. Wybrane aspekty. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
[176] Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M.: Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2004.
[177] Foremna-Pilarska M.: Decyzyjny rachunek kosztów jakości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008.
[178] Walaszczyk A., Jędrzejczyk M.: Identyfikacja kosztów jakości w przedsiębiorstwach i problemy z tym związane, Przedsiębiorstwo i Finanse nr 3, 2016.
[179] Skrzypek E.: Koszty jakości jako narzędzie oceny efektywności organizacji, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 37, 2003.

7) wpływają w sposób zdecydowany na kształtowanie się zysku,
8) stanowią ważne narzędzie służące dokonywaniu ocen działań projakościowych,
9) pełnią rolę narzędzia przydatnego w wyznaczaniu optymalnego poziomu jakości wyrobów,
10) są narzędziem służącym ocenie przedsięwzięć projakościowych,
11) powinny wpływać na wyobraźnię kierownictw i wszystkich pracowników, gdyż stanowią narzędzie zarządzania przyszłością przedsiębiorstwa.

Bez efektywnego systemu identyfikacji i pomiaru kosztów jakości nie można mówić o efektywnym zarządzaniu jakością w firmie. Pomiar kosztów jakości i kosztów operacyjnych jest bowiem podstawą zrozumienia zachodzących w firmie procesów, pozwala na podejmowanie obiektywnych decyzji związanych z funkcjonowaniem firmy, racjonalną gospodarką jej zasobami, koncentracją sił i środków[180].

6.3. Projekt wskaźników monitorowania procesów – studium przypadku

Projektu wskaźników monitorowania procesów, dokonano na podstawie przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją urządzeń transportu wewnętrznego. Przedsiębiorstwo w swojej ofercie ma urządzenia, takie jak wózki widłowe, przenośniki i regały magazynowe oraz kompleksowe propozycje w zakresie logistyki systemów, kompletacji i magazynowania towarów. Organizacja działa w oparciu o międzynarodowy System zarządzania jakością ISO 9001.

W przedsiębiorstwie funkcjonuje opracowana mapa procesów, na której można zidentyfikować trzy procesy zarządzania, do których należy:
- planowanie,
- przegląd zarządzania,
- ciągłe doskonalenie,

osiem procesów głównych/kluczowych, wśród których wymienić można:
- przegląd wymagań dotyczących wyrobu,
- projektowanie systemów logistycznych,
- zakupy,
- nadzorowanie realizacji wyrobów,
- wytwarzanie,
- zabezpieczenie wyrobu,
- monitorowanie i pomiary procesów,
- monitorowanie i pomiary wyrobu,

[180] Polak-Sopińska A.: „Koszty jakości jako narzędzie oceny efektywności systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie", Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 39, 2004.

oraz siedem procesów wspomagających, które obejmują:
- nadzór nad dokumentami i danymi,
- nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów,
- nadzór nad wyrobem niezgodnym,
- identyfikacja i identyfikowalność,
- analiza danych,
- działania korygujące,
- nadzór nad infrastrukturą budowlaną.

Pomimo wdrożonego w firmie systemu ISO 9001, problemem było stosowanie mierników procesów. Problem ten miał swoje źródło w nieodpowiednim zaprojektowaniu tychże mierników, braku świadomości pracowników, dotyczącej priorytetu ważności mierników z punktu widzenia funkcjonującego systemu zarządzania jakością oraz braku jasnego przyporządkowania miernika do procesu. Wskaźniki monitorowania procesów zostały zaprojektowane w optymalnej liczbie dla każdego procesu, tak aby uwzględnić w nich wszystkie odpowiednie i przydatne aspekty, których monitorowanie jest istotne z punktu widzenia celu procesu, jego przebiegu oraz jego doskonalenia. Liczba wskaźników jest w różnych procesach odmienna, ponieważ specyfika analizowanych procesów jest różna i co innego jest najważniejszym aspektem do ich monitorowania i pomiarów.

Dla każdego z procesów kluczowych, opracowano osobną tabelę ze wskaźnikami (tabele od 6.1 do 6.6 przedstawiają mierniki dla wybranych procesów). Każda tabela zawiera pięć kolumn:
- liczba porządkowa,
- miernik,
- poziom akceptowalności,
- okres analizy,
- odpowiedzialność.

Kolumna pierwsza zawiera liczbę porządkową i zarazem określa liczbę wskaźników, jakie zostały zaprojektowane dla danego procesu. Kolumna druga przedstawia docelowy miernik (efektywności i/lub skuteczności), tak aby dotyczył jednego z najważniejszych obszarów w analizowanym procesie. Trzecia kolumna wyraża poziom akceptowalności pomiaru danego wskaźnika. Przedostatnia kolumna zawiera wyznaczony okres analizy, który określa jak często należy dokonywać pomiarów procesu danym wskaźnikiem. Ostatnia kolumna przedstawia komu została przypisana odpowiedzialność za pomiar procesu danym wskaźnikiem.

Tabela 6.1. Mierniki monitorowania procesu – Przegląd wymagań dotyczących wyrobu

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
1	Procent złożonych przez klienta zamówień do działów SJB Wózki/Magazyny, które nie mogły zostać zrealizowane z powodu negatywnego wyniku przeglądu zapytań ofertowych w stosunku do wszystkich transakcji tych działów	*SJB Wózki* < 6%	1 raz/rok	*SJB Wózki*: Doradca Techniczny
		SJB Magazyny < 0,5%		*SJB Magazyny:* Menedżer Logistyk
2	Procent opracowanych ofert handlowych dla regałów i projektów logistycznych w kwocie większej niż 20 000 PLN netto lub jej równowartości w walucie € w stosunku do wszystkich ofert handlowych dla regałów i projektów logistycznych	> 16%	1 raz/rok	Projektant Logistyk
3	Procent niezatwierdzonych umów handlowych w działach SJB Wózki/Magazyny w stosunku do wszystkich sformułowanych umów w tych działach	*SJB Wózki* < 7%	1 raz/rok	Dyrektor odpowiedniego SJB
		SJB Magazyny < 5%		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.2. Mierniki monitorowania procesu – Projektowanie systemów logistycznych

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
1	Procent przypadków, w których nie wywiązano się z założonego terminu realizacji projektu w stosunku do wszystkich zrealizowanych projektów	< 8%	1 raz/rok	Zastępca Dyrektora SJB Magazyny
2	Procent projektów, których walidacja I etapu wykazała niespełnienie wymagań określonych przez klienta w stosunku do wszystkich zrealizowanych projektów	< 16%	1 raz/rok	Zastępca Dyrektora SJB Magazyny
3	Procent projektów, których walidacja II etapu wykazała niespełnienie wymagań określonych przez klienta w stosunku do wszystkich zrealizowanych projektów	< 16%	1 raz/rok	Zastępca Dyrektora SJB Magazyny

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.3. Mierniki monitorowania procesu – Zakupy

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
1	Procent dostawców kwalifikowanych z poprzedniego roku, którzy w analizowanym roku nie znaleźli się na bieżących listach w stosunku do całkowitej liczby dostawców kwalifikowanych z poprzedniego roku	< 25%	1 raz/rok	*Zakupy poza handlowe:* Kierownik Działu Administracji *Zakupy wyrobów:* Dyrektor Serwisu
2	Procent dostawców uzupełniających w stosunku do wszystkich dostawców	< 30%	1 raz/rok	Kierownik Działu Logistyki odpowiedniego SJB
3	Procent dostawców posiadających system operacyjny zamówień w stosunku do wszystkich dostawców	> 75%	1 raz/rok	Kierownik Działu Logistyki odpowiedniego SJB
4	Procent udziału kosztów zamówień części zamiennych grupy A w całkowitych kosztach zamówień części zamiennych	< 25%	1 raz/rok	Dyrektor Serwisu
5	Procent udziału kosztów zamówień części zamiennych grupy B w całkowitych kosztach zamówień części zamiennych	< 37,5%	1 raz/rok	Koordynator Serwisu
6	Procent udziału kosztów zamówień części zamiennych grupy C w całkowitych kosztach zamówień części zamiennych	< 37,5%	1 raz/rok	Koordynator Serwisu
7	Procent przypadków, gdy części zamienne grupy C, o wartości powyżej 270zł netto, zostały zamówione w ogólnie dostępnych jednostkach handlowych w stosunku do wszystkich transakcji zamówień części zamiennych grupy C	< 4%	1 raz/rok	Koordynator Serwisu
8	Procent przypadków, w których dostawa nie została dostarczona w zaplanowanym terminie w stosunku do wszystkich dostaw	< 3%	1 raz/rok	*Zakupy poza handlowe:* Kierownik Działu Administracji *Zakupy wyrobów: a)SJB Wózki:* Dyrektor Serwisu *b)SJB Magazyny:* Zastępca Dyrektora SJB Magazyny
9	Procent udziału strat poniesionych w związku z reklamacją lub opóźnieniem dostawy w stosunku do zysków z wyrobów	< 2%	1 raz/rok	Dyrektor odpowiedniego SJB

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.4. Mierniki monitorowania procesu – Proces nadzorowania realizacji wyrobów

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
1	Procent zamówień sprzedaży w działach SJB Wózki/Magazyny, które nie zostały zrealizowane, ponieważ nie spełniały ogólnych warunków sprzedaży (OWS) w stosunku do wszystkich zamówień	SJB Wózki < 6% SJB Magazyny < 8%	1 raz/rok	Logistyk odpowiedniego SJB
2	Procent transakcji zamówień na usługi długoterminowego wynajmu wózków (LTR) w stosunku do wszystkich transakcji wynajmu	> 70%	1 raz/rok	Dyrektor Serwisu
3	Procent transakcji zamówień na usługi krótkoterminowego wynajmu wózków (STR) w stosunku do wszystkich transakcji wynajmu	> 30%	1 raz/rok	Dyrektor Serwisu
4	Procent udziału kosztów dostaw w całkowitych zyskach z transakcji	< 8%	1 raz/ miesiąc	Kierownik Działu Logistyki odpowiedniego SJB

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.5. Mierniki monitorowania procesu – Wytwarzanie

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
1	Stosunek liczby zrealizowanych zleceń wykonania produkcji w bieżącym roku do liczby zrealizowanych zleceń wykonania produkcji z poprzedniego roku	> 0,8	1 raz/rok	Logistyk SJB Magazyny
2	Procent zleceń wykonania produkcji, które nie zostały zrealizowane w określonym terminie w stosunku do wszystkich zrealizowanych zleceń wykonania produkcji	< 0,8%	1 raz/rok	Szef Produkcji
3	Procent operacji produkcyjnych dodających wartość, wykonanych wolniej niż założono w recepturze produktu w stosunku do wszystkich przeprowadzonych operacji dodających wartość	< 1,5%	1 raz/ miesiąc	Kierownik Zespołu Wykonawczego
4	Procent czasu postoju maszyn w stosunku do całkowitego czasu pracy zakładu	< 2%	1 raz/ miesiąc	Szef Produkcji
5	Procent jaki stanowią koszty zakupów: materiałów do produkcji, usług produkcyjnych i materiałów pośrednio produkcyjnych w stosunku do przychodów netto ze sprzedaży wyrobów wykonanych z wykorzystaniem tych zakupów	< 20%	1 raz/ miesiąc	Logistyk SJB Magazyny

Tabela 6.5 (cd.)

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
6	Procent wyrobów wadliwych, w których nie ma możliwości skorygowania niezgodności, zauważonych na jakimkolwiek etapie procesu wytwarzania w stosunku do wszystkich wytworzonych wyrobów	< 2%	Przy każdym zleceniu	Kierownik Zespołu Wykonawczego
7	Procent przypadków wykrycia niezgodności na etapie montażu u klienta w stosunku do wszystkich wykrytych niezgodności	< 5%	1 raz/ miesiąc	Kierownik Zespołu Wykonawczego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.6. Mierniki monitorowania procesu – Monitorowanie i pomiary wyrobu

Lp.	Miernik	Poziom akceptowalności	Okres analizy	Odpowiedzialność
1	Procent przypadków dostaw do klienta podczas, których wykryto niezgodności w stosunku do wszystkich dostaw do klienta	< 0,3%	1 raz/ rok	Logistyk odpowiedniego SJB
2	Procent przypadków negatywnego wyniku oceny zgodności wózka z obowiązującą dokumentacją i konieczności wprowadzenia czynności z procedury „Nadzór nad wyrobem niezgodnym" w stosunku do wszystkich przeprowadzonych kontroli	< 0,5%	1 raz/ rok	Mistrz Warsztatu
3	Procent przypadków negatywnej kontroli przed dostawą elementów regałów bez usługi montażu w stosunku do wszystkich przeprowadzonych kontroli jakości elementów regałów bez montażu	< 1%	1 raz/ rok	Kontroler Działu Logistyki SJB Magazyny
4	Procent przypadków negatywnej kontroli elementów regałów po montażu u klienta w stosunku do wszystkich przeprowadzonych kontroli jakości elementów regałów z montażem u klienta	< 0,5%	1 raz/ rok	Kierownik Zespołu Wykonawczego
5	Procent przypadków negatywnej oceny usługi serwisowej w stosunku do wszystkich wykonanych usług serwisowych	< 1,5%	1 raz/ rok	Logistyk odpowiedniego SJB
6	Liczba złożonych reklamacji przez klienta w dziale SJB Wózki/Magazyny	*SJB Wózki* < 1 *SJB Magazyny* < 2	1 raz/ miesiąc	Dyrektor odpowiedniego SJB

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji zaprojektowane zostały dwa rodzaje mierników procesów – wskaźniki efektywności procesów i ich skuteczności. W większości przypadków są to wskaźniki efektywności, stanowiące bardziej rzetelny obraz poziomu doskonałości danego procesu. Wskaźniki skuteczności procesów również stanowią

wartość z punktu widzenia pomiaru procesów, jednakże nie każdy proces skuteczny jest efektywny. Dla każdego miernika w porozumieniu z przedsiębiorstwem, został określony poziom jego akceptowalności. Głównie poziomy te składają się ze znaku mniejszości lub większości (określających wartość minimalną lub maksymalną) i wartości (wyrażonej w liczbie lub w ujęciu procentowym), która jest wynikiem obliczeń wynikających z zaprojektowanego miernika. W ten sposób przedstawiony poziom akceptowalności jest informacją dla osoby odpowiedzialnej za pomiar, czy dany proces spełnia zamierzone cele i nie zostają przekroczone wartości uznane za niekorzystne dla przedsiębiorstwa, co oznaczałoby, że proces jest nieefektywny lub nieskuteczny. W sytuacji, gdy dochodzi do przekroczenia poziomu akceptowalności, jest to sygnał, dla osoby odpowiedzialnej za pomiar, do poinformowania o tym osoby odpowiedzialnej za proces oraz podjęcia działań korygujących bądź zastanowienia się, czy poziom akceptowalności został wyznaczony na racjonalnym poziomie.

Dla każdego miernika przypisano także okres analizy (przyjmując, że analiza odbywa się w tych przypadkach bezpośrednio po pomiarze). W ramach okresów analizy określono trzy warianty:

- 1 raz na rok – należy przeprowadzić pomiar za rok bieżący do końca stycznia roku następnego,
- 1 raz na miesiąc – należy przeprowadzić pomiar za bieżący miesiąc do 5 dnia następnego miesiąca,
- przy każdym zleceniu – należy przeprowadzić pomiar niezwłocznie po wykonaniu danego zlecenia.

Jeden ze wskaźników w organizacji zaprojektowany dla procesu monitorowania i pomiarów procesów, nakłada obowiązek pomiarów wszystkich procesów względem wszystkich wskaźników, które zostały zaprojektowane względem funkcjonującego w firmie systemu zarządzania jakością. Poziom akceptowalności niniejszego wskaźnika wynosi 0, co oznacza, że nie jest dopuszczalne, aby pomiar danym wskaźnikiem się nie odbył. Dyscyplina w tym obszarze jest istotna ze względu na dotychczasową postawę załogi, która pomijała monitorowanie i pomiary procesów, z czego wynikały niezgodności systemowe, ale także – co ważniejsze niezgodności związane z realizacją procesów i wyrobów, co wiązało się z powstawaniem strat dla przedsiębiorstwa w wymiarze finansowym i organizacyjnym.

Możecie powiedzieć, że wiecie coś na określony temat, jeżeli to, o czym mówicie możecie zmierzyć lub wyrazić przy pomocy liczby. O ile nie jesteście tego w stanie zmierzyć czy wyrazić przy pomocy liczby, wówczas trzeba stwierdzić, ze wasza znajomość owego problemu jest miernej jakości i nie może zadowalać.
Galileusz

7. Zarządzanie relacjami – zasada 7

Deklaracja
W celu osiągnięcia trwałego sukcesu organizacje zarządzają swoimi relacjami ze stronami zainteresowanymi takimi jak dostawcy.

Uzasadnienie
Istotne strony zainteresowane wpływają na efekty działania organizacji. Osiągnięcie trwałego sukcesu jest bardziej prawdopodobne, gdy organizacja zarządza relacjami ze wszystkimi swoimi stronami zainteresowanymi w celu optymalizacji ich wpływu na efekty działania.

Główne korzyści:
- zwiększone efekty działania organizacji i jej stron zainteresowanych poprzez reagowanie na szanse i ograniczenia związane z każdą ze stron zainteresowanych,
- wspólne zrozumienie celów i wartości pomiędzy stronami zainteresowanymi,
- zwiększona zdolność do tworzenia wartości dla stron zainteresowanych przez współdzielenie zasobów i kompetencji i zarządzanie ryzykami dotyczącymi jakości,
- dobrze zarządzany łańcuch dostaw, który zapewnia stabilny przepływ wyrobów i usług.

Możliwe działania:
- określenie istotnych stron zainteresowanych, które równoważą korzyści krótkoterminowe z rozważaniami długoterminowymi,
- zbieranie i współdzielenie informacji, ekspertyz i zasobów z istotnymi stronami zainteresowanymi,
- mierzenie efektów działania i dostarczenie informacji zwrotnej dotyczącej efektów działania stronom zainteresowanym, jeżeli jest to właściwe, w celu zwiększenia inicjatyw doskonalenia,
- ustalenie wspólnych działań w zakresie rozwoju działań doskonalących z dostawcami, partnerami i innymi stronami zainteresowanymi,
- zachęcanie dostawców i partnerów do doskonalenia i uznawanie ich osiągnięć.

7.1. Zarządzanie relacjami w literaturze i normalizacji

Zarządzanie relacjami w świetle siódmej i ostatniej zasady zarządzania jakością odnosi się do różnych grup interesariuszy. Organizacje posiadają zazwyczaj znaczną liczbę interesariuszy, przy czym poszczególne podmioty rzadko stanowią monolityczną całość. W literaturze przedstawionych jest kilka modeli podziału interesariuszy. Jako pierwszy i jeden z najstarszych można podać model Freemana (rys. 7.1), oparty na rodzaju zaangażowanej stawki oraz na możliwości wpływu. Ze stawką własnościową mamy do czynienia wtedy, gdy wartość organizacji ma bezpośredni wpływ na dobrobyt interesariusza. Interesariusz może być jednak również ekonomicznie zależny od organizacji, nie posiadając praw własności. Chodzi tu np. o pracowników, ponieważ otrzymują oni wynagrodzenie, lub instytucje państwowe, na których utrzymanie organizacja płaci podatki. Ze stawką społeczną mamy natomiast do czynienia wtedy, gdy interesariusze nie są bezpośrednio związani z organizacją, ale są zainteresowani tym, by działała ona odpowiedzialnie pod względem społecznym[181].

Stawka	**Wpływ**		
	formalny	**ekonomiczny**	**polityczny**
własnościowa	menedżerowie posiadający akcje lub udziały, akcjonariusze i udziałowcy, właściciel wyłączny	inne organizacje posiadające akcje przedsiębiorstwa	-
ekonomiczna	wszyscy menedżerowie w organizacjach, instytucje finansowe	pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje finansowe, związki zawodowe	konkurenci, władze innych państw, społeczeństwo
społeczna	władze państwowe, członkowie zarządu, kuratorzy pełniący funkcję społecznie	analitycy finansowi	grupy szczególnych interesów, media

Rys. 7.1. Model podziału interesariuszy organizacji według Freemana

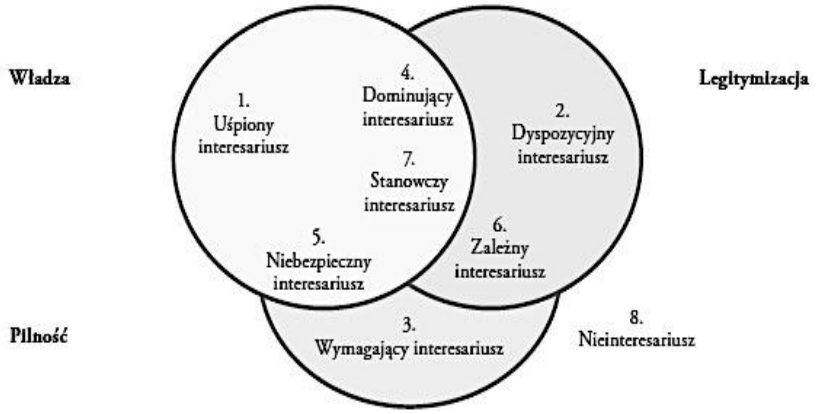
Źródło: Bukowska U.: Proces zarządzania interesariuszami, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 784, 2008, s. 95.

Innym modelem (rys. 7.2) jest ten oparty na trzech atrybutach, takich jak[182]:
- władza,
- legitymizacja,
- pilność.

[181] Bukowska U.: Proces zarządzania interesariuszami, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 784, 2008.

[182] Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, „Academy of Management Review", Vol. 22, No. 4, 1997.

Ograniczeniem tej popularnej typologii jest jej statyczne ujęcie, pozwalające opisać relacje wybranej organizacji i jej interesariuszy wyłącznie w określonym momencie, podczas gdy zarówno kwestie będące przedmiotem relacji, jej cele, jak i zbiór interesariuszy są zmienne[183].



Rys. 7.2. Model podziału interesariuszy według Mitchell R.K., B.R. Agle, D.J. Wood
Źródło: Łudzińska K., Zdziarski M.: Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie nr 2, 2013, s. 42.

W zarządzaniu relacjami wyróżniamy współpracę poziomą i pionową. Współpraca pozioma jest porozumieniem wiążącym dwie lub więcej firm na tym samym etapie łańcucha dostaw. Dochodzi do niej zazwyczaj wśród konkurentów. Może ona służyć umocnieniu uczestniczących w niej firm w walce z konkurencją zewnętrzną, często z agresywnym konkurentem. Specyfika tej współpracy wymaga od partnerów współudziału. Może to być dzielenie technologii, umiejętności, kosztów (np. inwestycji zagranicznej) lub ryzyka. Współpraca może zwiększać obustronnie korzyści wynikające z ekonomiki skali, zapewniając przewagę pionową nad dostawcami. Relacje pionowe – mogą to być relacje w górę w łańcuchu wartości (w kierunku dostawców) lub w dół (w kierunku dystrybutorów i klientów). Współpraca w obu kierunkach umożliwia organizacjom uzyskanie przewagi kosztowej i cenowej wobec konkurentów. Jeśli partner górny lub dolny znajduje się w innym kraju, porozumienie to może pomóc w ominięciu lokalnych restrykcji importowych lub eksportowych[184]. Relacje między podmiotami różnią się siłą, rodzajem więzi, szerokością związków, poziomem konkurencji i kooperacji. Z perspektywy podmiotów, relacje w sieci można podzielić na wertykalne

[183] Łudzińska K., Zdziarski M.: Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie nr 2, 2013.
[184] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

(pionowe) i horyzontalne (poziome). Podział wertykalny ma miejsce w sieci, w skład której wchodzą przedsiębiorstwo (np. producent), jego dostawcy i klienci. Relacje z dostawcami określa się jako relacje pionowe wsteczne, a z odbiorcami jako relacje pionowe frontalne[185].

Zarządzanie relacjami z dostawcami odnosi się ogólnie do działań planistycznych i kontrolnych oraz systemów informatycznych łączących firmę z jej dostawcami działającymi w górnej części łańcucha dostaw[186]. Dostawcy jako jedna ze stron szeroko pojętych interesariuszy przedsiębiorstwa, mają bardzo duży wpływ na jego funkcjonowanie. Proces wyboru dostawcy jest obciążony dużym ryzykiem, które jest wielopłaszczyznowe. W przypadku podjęcia niewłaściwej decyzji, relacje na drodze przedsiębiorca – dostawca, będą układały się niewłaściwie, co może skutkować np. opóźnieniami w realizacji zamówień czy niewłaściwą jakością dostarczanych surowców. Klasyfikacja dostawców jest ważną częścią całokształtu stosunków z dostawcami i dotyczy w głównej mierze gromadzenia przez nabywcę dowodów, że dostawca jest w stanie prowadzić swoją działalność na wymaganym poziomie, a jakość jego wyrobów i usług jest satysfakcjonująca. Na stosunki z dostawcami składa się całość powiązań odbiorcy z dostawcą. Powiązania te obejmują między innymi:

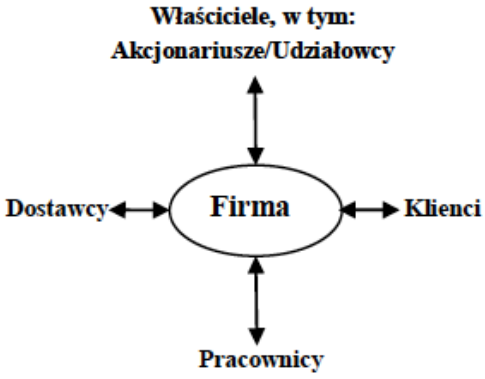
a) audity systemu zarządzania jakością u dostawcy,
b) ustalanie z dostawcą wspólnych planów w zakresie kwestii ekonomicznych, technologicznych i jakościowych,
c) utrzymywanie dwukierunkowej komunikacji.

Europejskie relacje między dostawcami a odbiorcami stają się w większym stopniu ogólną koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem niż odcinkiem działalności – jedną z funkcji wspierających orientację marketingową. Chodzi w tych relacjach nie tyle o zdobycie nowych klientów, co utrzymanie i/lub pogłębienie relacji istniejących[187]. Zmiana dostawcy wiąże się bowiem zwykle z ponoszeniem kosztów i mowa tu nie tylko o kosztach wymiaru ekonomicznego. W ramach klasyfikacji kosztów zmiany dostawcy wymienia się[188]:

– *koszty transakcyjne* – czas i pieniądze poświęcone na analizę ofert, na podstawie których zostanie dokonany wybór dostawcy,
– *koszty kompatybilności* – gdy klient pragnący zakupić produkt innej firmy musi wpierw zakupić tzw. produkt systemowy tej firmy,

[185] De Witt B., Meyer R.: Synteza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
[186] Szymonik A.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część II, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
[187] Nowakowski M. (red.): Eurobiznes. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
[188] McSorley C., Padilla A., Williams M., Fernandez D., Reye T.: Switching Costs, A Report Prepared for the Office of Fair Trading and the Department of Trade and Industry by National Economic Research Associates, http://www.oft.gov.uk/shared_oft/reports/comppolicy/oft655aannexea.pdf z dnia 14.03.2019 r.

- *koszty nauki* – związane z obsługą nowego produktu mogą być istotnym elementem zniechęcającym do zmiany dostawcy; rola tej kategorii kosztów wzrasta wraz ze złożonością technologiczną produktów,
- *koszty kontraktualne* – kary za przedterminowe wypowiedzenie kontraktu; do tej kategorii należą również inne formy przywiązania klienta do firmy obejmujące m.in. programy lojalnościowe,
- *koszty niepewności* – gdy klient jest w stanie ocenić jakość lub stopień zaspokojenia swoich potrzeb dopiero po konsumpcji produktu lub usługi; koszty te pojawiają się głównie przy produktach lub usługach, które są trudno parametryzowane lub których ocena zależy w dużym stopniu od gustów konsumenta,
- *koszty psychologiczne* – powstają, gdy zmiana produktu wiąże się ze zmianą dotychczasowych nawyków, przyzwyczajeń czy preferencji; często wspomina się w literaturze przedmiotu o konsekwencji tego rodzaju kosztu zmiany dostawcy w postaci inercji polegającej na niechęci konsumenta do zmian.



Rys. 7.3. Model tradycyjny zarządzania relacjami z interesariuszami

Źródło: Smolska M.: Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr 3, 2016, s. 311.

W teorii zarządzania istnieją dwa podstawowe podejścia służące do analizy relacji zachodzących między organizacją a podmiotami jej otoczenia[189]. Jednym z nich jest model tradycyjny (rys. 7.3), a drugim model nowoczesny (któremu zostanie poświęcone więcej miejsca w kolejnym podrozdziale). Model interesariuszy zakłada znacznie szersze spojrzenie na cele społeczne oraz ekonomiczne przedsiębiorstwa. Założeniem tego modelu jest fakt, że zarządzający są odpowiedzialni nie tylko przed „właścicielami", ale również przed innymi podmiotami otoczenia. Podmioty

[189] Smolska M.: Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 3, 2016.

te mogą realizować inne cele (nawet przeciwstawne) niż cele samego przedsiębiorstwa, przy jednocześnie stosunkowo dużej sile wpływu na jego funkcjonowanie. Pomijanie takich podmiotów i koncentrowanie się na aspektach czysto finansowych może utrudniać, a w określonych warunkach wręcz uniemożliwiać prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem oraz podmiotami otoczenia powinny być wyważone, o charakterze równorzędnego, obustronnego, partnerskiego oddziaływania. Możemy zatem spojrzeć na otoczenie jako na zestaw konkretnych podmiotów, które mogą ułatwiać (lub utrudniać) funkcjonowanie przedsiębiorstwa[190].

Zarządzanie relacjami z różnymi grupami interesariuszy wymaga sprawności zarządczej w odniesieniu do czterech podstawowych funkcji zarządzania takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Model zarządzania, relacjami z interesariuszami, oparty na fundamentalnych funkcjach zarządzania przedstawiono w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Zarządzania relacjami z interesariuszami względem funkcji zarządzania

	Etap przygotowawczy	**Etap wykonawczy**
PLANOWANIE	Refleksja nad rolą relacji Analiza potencjału firmy możliwości adaptacji koncepcji	Uzgodnienia wewnątrz i międzyorganizacyjne Uwarunkowania aktywizacji relacji Ewaluacja
ORGANIZOWANIE	Wybór podmiotów i form współpracy Nawiązanie współpracy projektowanie systemów informacyjno-decyzyjnych	Koordynacja w obszarze procesów, struktur, strategii Utrwalanie współdziałania Ewaluacja
MOTYWOWANIE	Opracowanie systemu motywacyjnego Identyfikacja bodźców motywacyjnych	Wymiana informacji i doświadczeń System wartości i norm relacyjnych Wdrożenie systemu motywacyjnego Ewaluacja
KONTROLOWANIE	Oczekiwany stan relacji Wskaźniki oceny Monitoring Scenariusze możliwych zdarzeń	Bieżąca ocena stanu relacji Analiza odchyleń Doskonalenie rozwiązań Ewaluacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Danielak W.: Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

[190] Downar W., Niedzielski P.: Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie, Zeszyt Naukowy US: Współczesne zjawiska i procesy w transporcie, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

Badania nad szerokim spectrum powiązań między niezależnymi podmiotami uważa się za jeden z ważniejszych trendów w naukach o zarządzaniu[191]. Działalność przedsiębiorstw jest coraz bardziej powiązana z innymi organizacjami, co powoduje, że konkurencja o ograniczone zasoby odbywa się na innym poziomie – w centrum zainteresowania coraz częściej znajdują się grupy przedsiębiorstw, sektory czy nawet sieci międzyorganizacyjne[192].

Zarządzanie relacjami ma związek z różnymi grupami interesariuszy organizacji. Normalizacja oparta na ISO 9000:2015 definiuje stronę zainteresowaną jako „interesariusza będącego osobą lub organizacją, która może mieć wpływ na decyzje lub działania, podlegać ich wpływom lub która uważa się za podlegającą wpływom decyzji lub działań". Podążając za przykładem przedstawionym w niniejszej normie, interesariuszami mogą być:

a) klienci,
b) właściciele,
c) ludzie w organizacji,
d) dostawcy,
e) bankierzy,
f) podmioty stanowiące przepisy,
g) związki zawodowe,
h) partnerzy,
i) społeczeństwo,

którzy mogą obejmować konkurentów lub przeciwstawne grupy nacisku.

W odniesieniu do ostatniej z zasad zarządzania jakością – Zarządzania relacjami, głównie organizacje odnoszą się do zarządzania relacjami z dostawcami, stanowiącymi według powyższej definicji jedną z grup interesariuszy. Poza tym warto w tym miejscu wspomnieć, że przed nowelizacją norm ISO serii 9001 w 2015 roku, w normie ISO 9004:2010 określono osiem zasad zarządzania jakością, wśród których analogiczna do omawianej brzmiała „Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami". Dostawca definiowany jest w normie terminologicznej ISO 9000:2015 jako „organizacja, która dostarcza wyrób lub usługę" z uwagą, że dostawca może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji, a w sytuacji kontraktowej dostawca jest czasami nazywany zleceniobiorcą. W wyżej powołanej normie jest wydzielona definicja „zewnętrznego dostawcy" w brzmieniu – „dostawca, który nie jest częścią organizacji". Podawane w zakresie dostawcy zewnętrznego przykłady obejmują:

– producenta,
– dystrybutora,

[191] Koźmiński A.P., Latusek-Jurczak D. (red.): Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
[192] Koźmiński A.P., Latusek-Jurczak D.: Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

- detalistę,
- sprzedającego wyrób lub usługę.

O współpracy z dostawcami jest także odniesienie w normie ISO 9001:2015 w rozdziale pod tytułem „Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz". Przywołany rozdział stanowi element jednego z siedmiu głównych obszarów normy pod tytułem „Działania operacyjne". Wymagania w nim przedstawione dotyczą konieczności zapewnienia przez organizację, aby procesy, wyroby i usługi dostarczane z zewnątrz były zgodne z wymaganiami. Organizacja powinna określić nadzór nad dostarczanymi z zewnątrz procesami, wyrobami i usługami w trzech przypadkach, jeżeli:

- wyroby i usługi od zewnętrznych dostawców są przeznaczone do włączenia do własnych wyrobów i usług organizacji,
- wyroby i usługi są dostarczane bezpośrednio do klienta przez zewnętrznych dostawców w imieniu organizacji,
- proces lub jego część jest dostarczana przez zewnętrznego dostawcę w wyniku decyzji organizacji.

Ponadto, względem wymagań normalizacji międzynarodowej w zakresie systemu zarządzania jakością, organizacja powinna określić i stosować kryteria:

a) oceny,
b) wyboru,
c) monitorowania efektów działania,
d) ponownej oceny zewnętrznych dostawców,

na podstawie ich zdolności do dostarczania procesów lub wyrobów i usług zgodnych z wymaganiami. Organizacja powinna przechowywać udokumentowane informacje dotyczące tych działań i wszelkich innych działań wynikających z oceny. Bardzo istotną kwestią jest również zapewnienie przez organizację, aby dostarczane z zewnątrz procesy, wyroby i usługi nie wpływały negatywnie na jej zdolność do stałego dostarczania wyrobów i usług zgodnych z wymaganiami klienta i w tym celu powinna:

a) zapewnić, aby dostarczane z zewnątrz procesy pozostawały pod nadzorem w ramach systemu zarządzania jakością,
b) określić zarówno środki nadzoru, które zamierza stosować do zewnętrznego dostawcy, jak i te, które zamierza stosować do wyników współpracy,
c) uwzględnić:
   - potencjalny wpływ dostarczanych z zewnątrz procesów, wyrobów i usług na zdolność organizacji do stałego spełniania wymagań klienta i mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych,
   - skuteczność środków nadzoru stosowanych przez zewnętrznego dostawcę,
d) określić działania weryfikacyjne lub inne działania, niezbędne do zapewnienia, aby dostarczane z zewnątrz procesy, wyroby i usługi spełniały wymagania.

W problematyce zarządzania relacjami, ważną rolę odgrywa komunikacja. Organizacja powinna zatem zgodnie z wymaganiami ISO 9001:2015, komunikować zewnętrznym dostawcom swoje wymagania dotyczące:

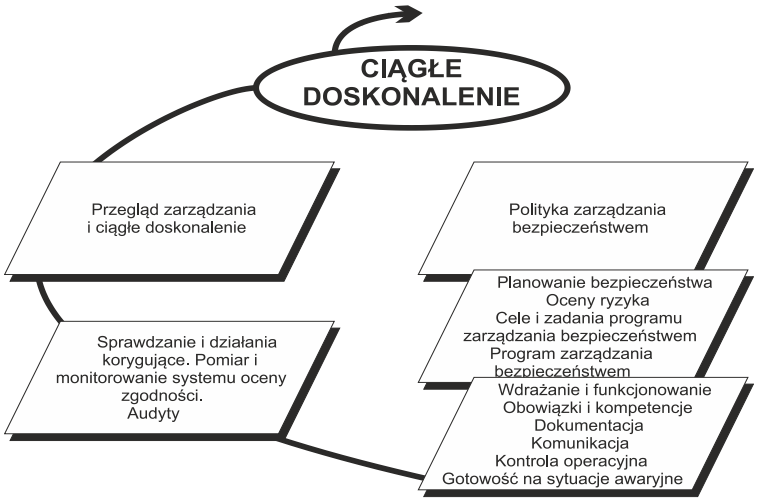
a) procesów, wyrobów i usług, które mają być dostarczane,
b) zatwierdzania:
   – wyrobów i usług,
   – metod, procesów i wyposażenia,
   – zasad zwalniania wyrobów i usług,
c) kompetencji, w tym wymaganych kwalifikacji osób,
d) interakcji zewnętrznych dostawców z organizacją,
e) stosowanego przez organizację nadzoru i monitorowania efektów działania zewnętrznych dostawców,
f) działań dotyczących weryfikacji i walidacji, które organizacja lub jej klient zamierza przeprowadzić u zewnętrznych dostawców.

Zlecanie prac na zewnątrz, zawsze ma podstawową cechę usługi, ponieważ zawsze będzie co najmniej jedno działanie niezbędne do wykonania we współpracy pomiędzy dostawcą a organizacją. Wymagany nadzór nad dostarczaniem z zewnątrz, może się znacząco różnić zależnie od charakteru procesów, wyrobów i usług. Organizacja może stosować podejście oparte na ryzyku w celu określenia rodzaju i zakresu nadzoru odpowiedniego do poszczególnych zewnętrznych dostawców i dostarczanych z zewnątrz wyrobów i usług[193].

Odnosząc się w normalizacji do różnych grup interesariuszy organizacji w tym do dostawców, warto przywołać jeszcze jeden standard międzynarodowy dotyczący tej problematyki, taki jak ISO 28000 będący normatywem regulującym wymagania w zakresie łańcucha dostaw. Współcześnie uporządkowany łańcuch dostaw ma ogromne znaczenie nie tylko ze względu na zmniejszenie kosztów, ale także zapewnienie wiarygodności przedsiębiorstwa. Ciągłość działalności większości firm, zależy od łańcucha dostaw, dlatego tak ważne jest zabezpieczenie się przed jego przerwaniem. Standard ISO 28000 został opracowany, aby zapobiec takim sytuacjom poprzez identyfikację zagrożeń i zminimalizowanie ryzyka w łańcuchu dostaw. Jako „ryzyko" rozumie się tutaj kradzieże, nielegalne manipulacje ładunkami, ataki terrorystyczne i przestępcze. ISO 28000 jak każda norma ISO, ma zastosowanie dla każdego przedsiębiorstwa na wszystkich etapach produkcji i łańcucha dostaw, niezależnie od jego wielkości[194] i jest oparta na ciągłym doskonaleniu (rys. 7.4). Podążając za wymaganiami niniejszej normy, organizacja powinna określić zasady i zakres systemu zarządzania łańcuchem dostaw. Jeżeli jakieś procesy są poddawane outsourcingowi, to przedsiębiorstwo musi je kontro-

[193] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością – wymagania, PKN, 2016.
[194] Sitkowski L.: Zarządzanie bezpieczeństwem dla łańcucha dostaw – ISO 28000, „Przemysł i środowisko. Jakość zarządzanie", nr 4, 2009.

lować i zapewnić zgodność z wymaganiami standardu. System ISO 28000 wykorzystuje cykl PDCA i poprawnie zaimplementowany pozwala przedsiębiorstwom na identyfikację zagrożeń i luk w łańcuchu dostaw[195].



Rys. 7.4. Elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem w łańcuchu dostaw
Źródło: ISO 28000:2007 Specification for security management systems for the supply chain.

Międzynarodowy standard zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw, harmonizuje globalne wysiłki, aby pomóc organizacjom w branżach, takich jak produkcja, usługi, magazynowanie i transport, poprzez ograniczenie ryzyka dla ludzi i ładunków. Mając świadomość ryzyka, należy odpowiednio je oceniać. Ocena ryzyka powinna uwzględniać prawdopodobieństwo zdarzenia i wszystkie jego konsekwencje[196]. Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procedury, dotyczące identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka. Zagrożenie bezpieczeństwa powinno być kontrolowane różnymi metodami. Organizacja powinna także zapewnić, że wyniki tych ocen i efekty kontroli zostały uwzględnione, a gdy zajdzie potrzeba, będą stanowiły źródło informacji między innymi dla celów i zadań zarządzania bezpieczeństwem czy określenia potrzeb i umiejętności szkoleniowych.

7.2. Określanie stron zainteresowanych i ich wymagań

Podążając za wymaganiami ISO 9001:2015, biorąc pod uwagę wpływ lub potencjalny wpływ na zdolność organizacji do stałego dostarczania wyrobów

[195] Arora I.: How Security and Service Can Coexist, „Material handling & Logistic", No. 11, 2012.
[196] Tranchard S.: Maximum security. Minimum risk, „ISO Focus+", No. 2, 2011.

i usług, które spełniają wymagania klienta oraz mających zastosowania wymagań prawnych i regulacyjnych, organizacja powinna określić:

a) strony zainteresowane, które są istotne dla systemu zarządzania jakością,
b) wymagania tych stron zainteresowanych, które są istotne dla systemu zarządzania jakością.

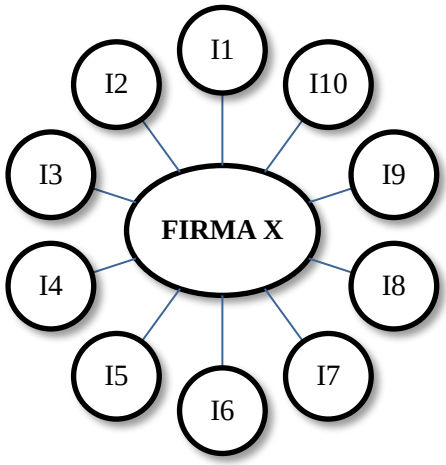
Organizacja powinna monitorować i przeglądać informacje dotyczące tych stron zainteresowanych i ich istotnych wymagań. Niniejsza norma nie zawiera wymagań dotyczących uwzględnienia przez organizację stron zainteresowanych, jeśli zdecydowała ona, że strony te nie są istotne dla jej systemu zarządzania jakością. To do organizacji należy decyzja, czy konkretne wymaganie strony zainteresowanej jest istotne dla jej systemu zarządzania jakością czy też nie.

W ramach dobrych praktyk wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015 przyjęło się projektowanie w ramach określania stron zainteresowanych tzw. **map interesariuszy**. Różne organizacje w różny sposób podchodzą do określania stron zainteresowanych, począwszy od przyjęcia formy wypisania interesariuszy w układzie wypunktowanej listy, a skończywszy na macierzowych układach zależności między zaprojektowaną mapą interesariuszy a zestawieniem ich wymagań w stosunku do organizacji. Celem uporządkowania rodzajów projektowanych przez organizacje map interesariuszy, poniżej przedstawiono ich cztery przykłady z określeniem autorskiej nazwy danego układu mapy, wyróżniając:

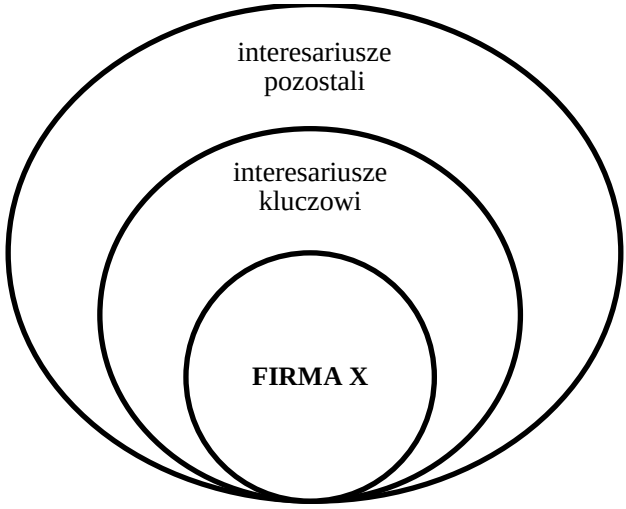
- mapy promieniowe (rys. 7.5),
- mapy pierścieniowe (rys. 7.6),
- mapy osiowe (rys. 7.7),
- mapy zależności (rys. 7.8).

Określanie stron zainteresowanych w formie map promieniowych, to najprostszy z przedstawionych układów. W centrum mapy znajduje się organizacja identyfikująca interesariuszy, a wokół wypisani są interesariusze organizacji, bez uwzględniania ich podziału na grupy pod względem ważności czy rodzaju. Mapy pierścieniowe charakteryzują się kryterium podziału stron zainteresowanych, ze względu na ważność danego interesariusza dla organizacji. Najbliższe otoczenie organizacji, w tym modelu mapy, stanowią interesariusze najważniejsi z punktu widzenia określonych kryteriów. Mapy pierścieniowe mogą składać się z wielu pierścieni w zależności od liczby zidentyfikowanych grup interesariuszy względem wyznaczonych kryteriów ich ważności dla organizacji. Trzeci z wyznaczonych układów map interesariuszy – osiowy, oprócz określenia interesariuszy organizacji, dostarcza informacji o ich poziomie wpływu na organizację oraz poziomie zainteresowania organizacją. Istotne jest więc w tym modelu umiejscowienie danej strony zainteresowanej na obszarze wyznaczonym przez osie, mówiące o poziomie wpływu i zainteresowania. Mapy sieciowe interesariuszy nie grupują ich przez pryzmat żadnych kryteriów, ale pokazują zależności występujące między stronami zainteresowanymi określonymi w ramach map. Zależności te mogą mieć

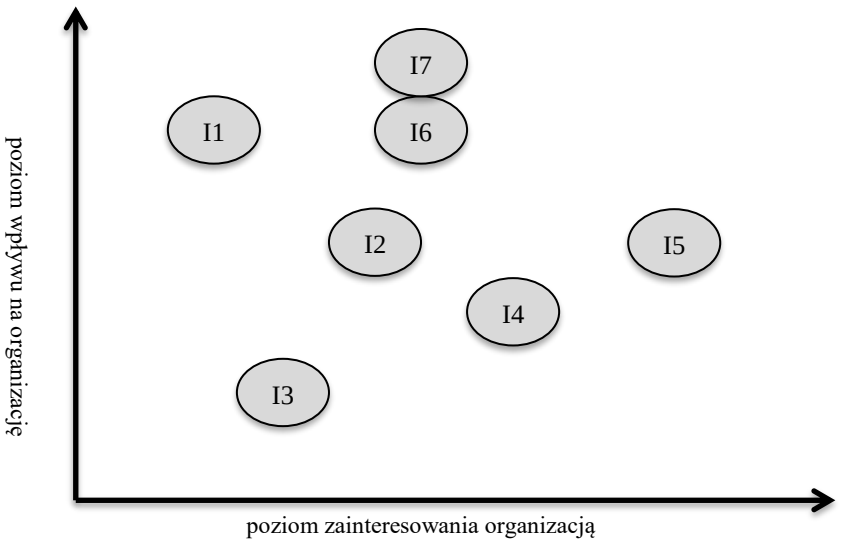
charakter wzajemnie zależny lub jednostronny i nie ma ograniczeń co do liczby ich identyfikowania między interesariuszami organizacji.



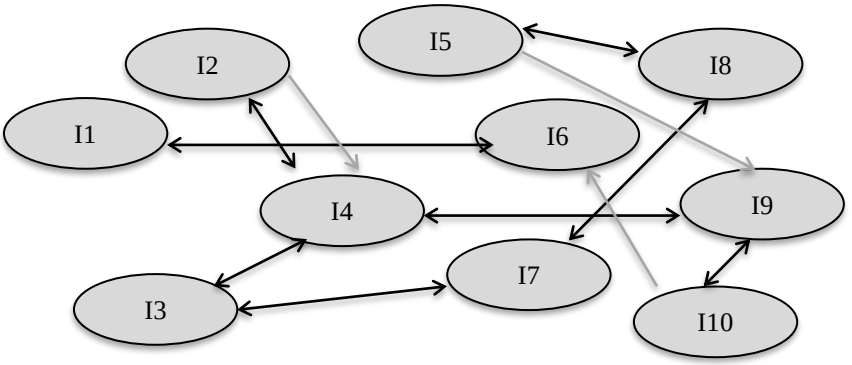
Rys. 7.5. Mapa promieniowa interesariuszy
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7.6. Mapa pierścieniowa interesariuszy
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7.7. Mapa osiowa interesariuszy
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7.8. Mapa sieciowa interesariuszy
Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowanie interesariuszy organizacji, to pierwsze z dwóch działań składających się na spełnienie wymagania normy ISO 9001 w zakresie stron zainteresowanych. Działaniem numer dwa, jest określenie wymagań interesariuszy względem organizacji. Wymaganie definiowane jest w tym przypadku jako „potrzeba lub oczekiwanie, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe”[197], przy czym:

[197] PN-EN ISO 9000:2015-10P, System zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.

- wymaganie przyjęte zwyczajowo oznacza, że istnieje zwyczaj lub powszechna praktyka organizacji i stron zainteresowanych uwzględnienie rozpatrywanej potrzeby lub oczekiwania,
- wymaganie ustalone to takie, które jest wyspecyfikowane na przykład w postaci udokumentowanej informacji.

W odniesieniu do znormalizowanego w skali międzynarodowej pojęcia wymagania, wyróżnia się jego trzy rodzaje, takie jak:
- wymagania jakościowe – odnoszące się do jakości,
- wymagania prawne – obowiązkowe wymagania wyspecyfikowane przez organ ustawodawczy,
- wymagania regulacyjne – obowiązkowe wymagania wyspecyfikowane przez organ, uprawniony przez organ ustawodawczy.

Tabela 7.2. Formularz wymagań interesariuszy

Interesariusz	Wymagania			
	jakościowe	prawne	regulacyjne	własne
I1				
I2				
I3				

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja, chcąc precyzyjnie wpisać się w wymagania systemu zarządzania jakością ISO serii 9000, powinna w odniesieniu do każdego ze zidentyfikowanych interesariuszy określić jego wymagania w każdej z wymienionych wyżej grup wymagań (tabela 7.2). Szczególną uwagę należy, w odniesieniu do tych działań, zwracać na określanie wymagań interesariuszy kluczowych, jakimi zawsze są klienci organizacji, zarówno ci zewnętrzni, jak również wewnętrzni – stanowiący pracowników.

7.3. Audit strony trzeciej – studia przypadków

Zarządzanie relacjami w praktyce funkcjonowania organizacji, ma głównie odniesienie do współpracy z dostawcami w zakresie dostarczania m.in. surowców do produkcji czy usług komplementarnych. System zarządzania jakością oparty na ISO 9001 wymaga od przedsiębiorstwa nadzorowania procesu współpracy z dostawcami, co wiąże się z przeprowadzaniem przez auditorów wewnętrznych danej firmy auditów u dostawców, tzw. auditów strony trzeciej. W niniejszym podrozdziale zostały przybliżone dwa studia przypadków przedstawiające proces realizacji auditów strony trzeciej.

Studium przypadku nr 1

Firma A powstała w 2007 roku i w swojej ofercie posiada unikalne rozwiązania, zorientowane na potrzeby klientów obejmujące produkcję, montaż, pakowanie zestawów elektrycznych, serwisowanie urządzeń oraz wysyłki do autoryzowanych serwisów na całym świecie. Zatrudnienie w firmie kształtuje się na poziomie około tysiąca pracowników. Z początkiem 2018 roku związanym z dużym rozwojem firmy, poszerzyła się liczba dostawców współpracujących z przedsiębiorstwem. Główną działalnością firmy jest usługa pakowania, więc dostawcy komponentów do produkcji to w większości przedsiębiorstwa z branży opakowaniowej. Rodzaje używanych materiałów oraz surowców do produkcji to przede wszystkim opakowania kartonowe, ulotki, etykiety, wytłoczki plastikowe oraz papierowe. Firma A współpracuje wyłącznie ze zweryfikowanymi i zatwierdzonymi dostawcami.

W przedsiębiorstwie opracowana jest lista zatwierdzonych dostawców w celu wyboru odpowiedniego dostawcy dla danego projektu. Znalezienie się przez dostawcę na wyżej wymienionej liście uwarunkowane jest jego przejściem z wynikiem pozytywnym przez proces walidacji. Do tego celu używa się odpowiednich narzędzi jakościowych w zależności od potrzeby oraz ryzyka dla procesu. Jeśli ryzyko jest niewielkie, proces zatwierdzenia dostawcy może odbyć się na podstawie kwestionariusza samooceny dostawcy oraz podpisania stosownych umów o warunkach współpracy. Jeśli ryzyko dla procesu jest większe, konieczna jest wizyta u dostawcy oraz przeprowadzenie auditu systemu strony trzeciej, w celu weryfikacji czy system zarządzania u potencjalnego dostawcy jest w stanie zagwarantować jakość oraz spełnienie wymagań Firmy A na oczekiwanym poziomie. Jeśli komponent do produkcji jest wysokiego ryzyka, należy przeprowadzić audit systemu oraz procesu w celu zatwierdzenia dostawcy dla danego projektu. Poziom ryzyka dla komponentu określony jest w początkowej fazie wdrażania projektu. Dostawcy podlegają ciągłemu monitoringowi oraz ocenie, która w efekcie wpływa na proces ich doskonalenia. Dostawcy strategiczni podlegają comiesięcznej ocenie, zaś pozostali cokwartalnej. Kryteria oceny dostawcy obejmują:

- terminowość dostaw,
- liczbę dostarczonych części wadliwych na milion sztuk dostarczonych (PPM),
- liczbę reklamacji, krytyczność reklamacji oraz liczbę reklamacji niezamkniętych.

Jeśli ocena dostawcy przeprowadzona według ww. kryteriów jest poniżej oczekiwanego poziomu, dostawca musi przedstawić akcje korygujące w celu poprawy jego wyniku. Jeśli pomimo wprowadzonych akcji korygujących ocena dostawcy nie poprawia się, konieczne jest przeprowadzenie auditu w celu weryfikacji dostawcy.

W Firmie A dokumentacja związana z procesem współpracy z dostawcą obejmuje trzy kategorie dokumentów, takie jak procedury, instrukcje i zapisy. Wśród procedur wyróżnia się:

- generalne wymagania odnośnie jakości dostawców,
- inspekcję pierwszej dostawy,

- inspekcję wejściowa,
- akcje korygujące u dostawcy po reklamacji,
- ocenę dostawcy,
- zarządzanie współpracą z dostawcą,
- raport mierzenia współpracy z dostawcą.
- Instrukcje obejmują: szkolenie do inspekcji wejściowej oraz szkolenie do akcji korygujących po reklamacji. Zapisy zaś to:
- miesięczna ocena dostawców,
- raporty z auditów,
- raporty z inspekcji wejściowych,
- raporty z weryfikacji pierwszych dostaw.

Jedna z procedur związanych z procesem współpracy z dostawcą, będąca jednocześnie procedurą kluczową procesu, dotyczy jego oceny. Składa się na nią:

1) ocena ryzyka,
2) ocena jakości dostawcy,
3) samoocena dostawcy,
4) audit u dostawcy oraz
5) status ważności oceny dostawcy.

Inna z procedur jest związana z inspekcją pierwszej dostawy nowego komponentu. W dokumencie poruszone są kwestie oceny, pomiarów, walidacji oraz końcowego zatwierdzenia kupowanych komponentów. Procedura inspekcji wejściowej określa zaś kwestie w jaki sposób inspekcja powinna przebiegać, jaki poziom dostaw należy kontrolować oraz w jaki sposób postępować z komponentami niezgodnymi. W każdej organizacji ważnym rodzajem dokumentów są zapisy, dostarczające dowodów realizacji działań. Jednym z zapisów utrzymywanych w Firmie A, w ramach zarządzania relacjami, jest kwestionariusz samooceny dostawcy, który jest także wykorzystywany do auditu weryfikującego dostawcę. W ramach kwestionariusza dostawca musi odpowiedzieć na kilkadziesiąt pytań, oceniając swój system zarządzania. Oprócz oceny, która jest w skali od 1 do 5, dostawca wstawia w kwestionariuszu komentarz z dowodem na spełnienie danego wymagania systemowego. Jeśli, któreś z pytań oceniono poniżej 3 – dostawca musi zaproponować odpowiednie działania korygujące.

W Firmie A występuje wiele udokumentowanych informacji związanych z współpracą z dostawcami, jednak nadal można zidentyfikować obszary do doskonalenia, które wymieniono poniżej.

1. Zabezpieczenie łańcucha dostaw. Firma posiada wielu zakwalifikowanych dostawców, którzy pozytywnie przechodzą wymaganą weryfikację, jednak w procesie zachodzą zakłócenia powodowane przyczynami losowymi. W związku z tym postanowiono usprawnić proces zatwierdzania dostawców oraz zwiększenia elastyczności przez firmę.

2. Proces inspekcji. Podczas auditu strony trzeciej stwierdzono, że jest on czasochłonny, a wymagane kontrole są bardzo restrykcyjne w porównaniu do funkcji używanych komponentów.
3. Brak weryfikacji skuteczności akcji korygujących po ocenie dostawcy.

Studium przypadku nr 2

Firma B powstała w latach 80. i funkcjonuje w branży farmaceutyczno-biotechnologicznej. Produkty firmy są dystrybuowane na ponad 60 rynków na całym świecie. W firmie zatrudnionych jest ponad 300 osób, a lista zakwalifikowanych dostawców obejmuje ponad 200 pozycji.

W Firmie B wdrożono proces kwalifikacji dostawców, z wyróżnieniem kwalifikacji wstępnej i kwalifikacji okresowej. Każdy nowy wytwórca/dostawca powinien zostać poddany ocenie przed rozpoczęciem współpracy, zanim zostaną zlecone mu jakiekolwiek działania, czyli powinien zostać poddany procesowi kwalifikacji wstępnej zgodnie z obowiązującą procedurą kwalifikacji wstępnej dostawców. Realizacja działań kwalifikacyjnych polega na spełnieniu wymagań przedstawionych w formularzu kwalifikacji wstępnej. Formularze te rozróżniają dwa przypadki kwalifikacji:
– kwalifikację wstępną nowego producenta/dystrybutora/usługodawcy,
– kwalifikację wstępną materiału od zakwalifikowanego wcześniej wytwórcy.

Za kwalifikację wstępną usługodawców jest odpowiedzialny dział firmy, który zleca wykonanie usługi. Warunkami koniecznymi do zakwalifikowania usługodawcy są przeprowadzenie auditu z wynikiem pozytywnym przez zleceniodawcę, zawarcie umowy na wykonanie usługi między zleceniodawcą i zleceniobiorcą, dostarczenie kopii licencji oraz uprawnień do wykonania usługi. Dział zaopatrzenia firmy prowadzi Wykaz łańcucha dostaw dla wszystkich kategorii zakwalifikowanych wytwórców oraz dostawców.

Zakwalifikowani producenci/wytwórcy/dystrybutorzy/usługodawcy w kolejnym etapie poddawani są procesowi kwalifikacji okresowej zgodnie z procedurą systemową. Proces kwalifikacji okresowej polega na dokonaniu oceny zakwalifikowanego już producenta/dystrybutora/usługodawcy oraz materiałów. W Firmie B proces kwalifikacji okresowej realizowany jest w systemie komputerowym. Dla zakwalifikowanych wytwórców i producentów przypisuje jedną z kategorii:
– A jeśli wynik oceny mieści się w przedziale 100-84 pkt,
– B jeśli wynik oceny mieści się w przedziale 83-60 pkt,
– C jeśli wynik oceny mieści się w przedziale 59-40 pkt,
– Z jeśli wynik oceny mieści się w przedziale 39-0 pkt.

Przypisanie konkretnej kategorii wynika z karty oceny z auditu strony trzeciej, która służy do wymiernego przeniesienia obserwacji auditowych na wartość liczbową przez przydzielenie oceny punktowej w zakresie 0-100 i jest wypełniana przez auditora wiodącego w oparciu o raport z auditu. Auditor wiodący w przypadku uznania, że dla danego dostawcy będzie zidentyfikowana niezgodność, określa jej rodzaj, wpisując w systemie komputerowym: K – dla niezgodności

krytycznych, W – dla niezgodności ważnych, D – dla niezgodności drobnych. Arkusz kalkulacyjny automatycznie przelicza ocenę, odejmując punkty karne od wyjściowej oceny 100 punktów w wysokości:
- 20 punktów za niezgodność krytyczną,
- 5 punktów za niezgodność ważną,
- 2 punkty za niezgodność drobną.

Procedura auditów strony trzeciej opracowana w Firmie B, szczegółowo opisuje zależność między częstotliwością przeprowadzenia auditu a przyznaną oceną dla poszczególnych auditowanych kategorii. Określono siedem kryteriów, które należy brać pod uwagę podczas oceny każdego dostawcy:
- wynik z auditu lub posiadane certyfikaty (w przypadku braku konieczności przeprowadzenia auditu),
- cena,
- terminowość dostaw,
- jakość materiałów,
- warunki płatności,
- liczba reklamacji,
- okres współpracy.

W tabeli 7.3 przedstawiono matrycę kryteriów wraz z oceną, która służy do finalnej oceny dostawcy.

Tabela 7.3. Matryca kryteriów oceny dostawcy – Firma B

Ocena	Wynik z auditu	Cena	Terminowość dostaw	Jakość materiałów	Warunki płatności	Liczba reklamacji	Okres współpracy
5	100-84	najniższa na rynku	100%	bardzo dobra (100% wymagań specyfikacji)	bardzo korzystne, lepsze niż u konkurencji	brak reklamacji	pow. 5 lat
4	83-60	korzystna w porównaniu z konkurencją	80%	dobra (95% wymagań specyfikacji)	korzystne, warunki w większości aspektów takie jak u konkurencji	zareklamowano 5% dostarczonych materiałów	2-5 lat
3	59-40	stosunkowo niska w porównaniu z konkurencją	60%	średnia (90% wymagań specyfikacji)	niekorzystne, istnieje jednak możliwość negocjacji warunków	zareklamowano 10% dostarczonych materiałów	1-2 lata
2	39-0	wysoka	40%	słaba (85% wymagań specyfikacji)	niekorzystne, brak możliwości negocjacji warunków	zareklamowano 20% dostarczonych materiałów	6-12 m-cy
1	audit niewymagany	najwyższa cena materiałów	mniej niż 40%	bardzo słaba (poniżej 85% wymagań specyfikacji)	bardzo niekorzystne, brak możliwości negocjacji warunków	zareklamowano ponad 20% dostarczonego materiału	pon. 6 m-cy

Źródło: opracowanie własne na podstawie studium przypadku.

Dla każdego z przedstawionych siedmiu kryteriów, określono także jego procentowy udział w kompleksowej ocenie dostawcy. Największy udział – 30% całej oceny – ma cena produktu. Kolejnymi kryteriami są jakość produktów i wynik z auditu z wkładem po 20% do ostatecznej oceny dostawcy. Na trzecim miejscu jest liczba reklamacji (15%), a na pozostałych: warunki płatności, terminowość dostaw i okres współpracy, z którego każdy posiada pięcioprocentowy wkład do ostatecznej oceny dostawcy. Po dokonaniu oceny dostawców i zsumowaniu uzyskanych
wyników względem każdej z auditowanych kategorii (7*max 5 pkt.), każdy z dostawców zostaje przypisany do jednej z kategorii:

– kategoria I (dostawcy preferowani) – ocena dostawcy = 25-35,
– kategoria II (dostawcy alternatywni) – ocena dostawcy = 24-15,
– kategoria III (dostawcy niespełniający wymagań) – ocena dostawcy = poniżej 15.

W przypadku otrzymania oceny 1 lub 2 w którejś z kategorii, dostawca jest od razu zaliczany do kategorii dostawców niespełniających wymagań.

Podejmowanie przez organizację działań doskonalących zarządzanie relacjami, zwłaszcza w kontekście dostawców, jest niezbędne do efektywnego nadzorowania tej współpracy. Audity, tzw. strony trzeciej, prowadzone u dostawców są formą sprawowania nadzoru w tym zakresie przez organizacje, które działają w oparciu o wdrożony System zarządzania jakością ISO 9001.

Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, wspólna praca to sukces.
Henry Ford

Spis rysunków

Rys. 1.1. Czynniki wpływające na zadowolenie klienta 11
Rys. 1.2. Graf definicyjny terminu „klient” 10
Rys. 1.3. Miejsca potencjalnych rozbieżności między oczekiwaniami klienta, a stopniem ich spełnienia 11
Rys. 1.4. Model Systemu zarządzania jakością 13
Rys. 1.5. Przykłady stron zainteresowanych oraz ich potrzeb i oczekiwań 14
Rys. 1.6. Model ścieżkowy badania zadowolenia klienta – SCSB 17
Rys. 1.7. Model ścieżkowy badania zadowolenia klienta – ACSI 17
Rys. 1.8. Model ścieżkowy badania zadowolenia klienta – EPSI 18
Rys. 1.9. Wykres CSI 22
Rys. 1.10. Model jakości usług SERVQUAL 22
Rys. 1.11. Luka pierwsza Servqual 23
Rys. 1.12. Luka druga Servqual 23
Rys. 1.13. Luka trzecia Servqual 24
Rys. 1.14. Luka czwarta Servqual 25
Rys. 1.15. Częstotliwość badań satysfakcji klientów 28
Rys. 2.1. Zdezaktualizowany model SZJ ISO 9001 42
Rys. 2.2. Cele misji 45
Rys. 2.3. Zarządzanie poprzez misję 46
Rys. 2.4. Udział procentowy firm, w których określone są zasoby i procesy 55
Rys. 2.5. Poziom kluczowych odpowiedzialności najwyższego kierownictwa w obszarach wymaganych SZJ ISO 9001 56
Rys. 3.1. Model ISO 10018:2012 65
Rys. 3.2. Tort motywatorów 73
Rys. 3.3. Arkusz zbierania danych CSI – studium przypadku 76
Rys. 3.4. Podsumowanie danych – wagi CSI – studium przypadku 77
Rys. 3.5. Podsumowanie danych – oceny CSI – studium przypadku 77
Rys. 3.6. Wyznaczenie wskaźnika CSI – studium przypadku 78
Rys. 3.7. Wykres CSI – studium przypadku 79
Rys. 3.8. Interpretacja pól wykresu CSI 79
Rys. 4.1. Model SZJ według ISO 9004:2018 85
Rys. 4.2. Schemat pojedynczego procesu według ISO 9001:2015 86
Rys. 4.3. Definiowanie ryzyka 91
Rys. 4.4. Relacje pomiędzy zasadami, strukturą ramową i procesem zarządzania ryzykiem 94
Rys. 4.5. Interpretacja prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia zagrożenia 97
Rys. 4.6. Działania rekomendowane w odniesieniu do postępowania z ryzykami 97
Rys. 4.7. Model ESRM 99
Rys. 4.8. Liczba zatrudnionych pracowników w odniesieniu do badanych branż 100
Rys. 4.9. Czas funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku w odniesieniu do badanych branż 101
Rys. 4.10. Deklaracja pomiarów procesów przez przedsiębiorstwa w poszczególnych branżach 102
Rys. 4.11. Wpływ systemu zarządzania jakością na podejście procesowe w odniesieniu do branż 102

Rys. 4.12. Definiowanie „procesu" w badanych przedsiębiorstwach ogółem 103
Rys. 4.13. Definiowanie „procesu" w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem branży 104
Rys. 5.1. Cykl PDCA 109
Rys. 5.2. Model DMADV 109
Rys. 5.3. Model DMAIC 110
Rys. 5.4. Model DMEDI 110
Rys. 5.5. Model EFQM 112
Rys. 5.6. Model logiczny RADAR 113
Rys. 5.7. Tabela oceny poziomu dojrzałości organizacji w procesie doskonalenia 118
Rys. 5.8. Przykładowa wizualizacja Diagramu Ishikawy 121
Rys. 5.9. Wykres Pareto-Lorenza 124
Rys. 5.10. Wykorzystanie instrumentu Pareto-Lorenza w metodzie doskonalenia 125
Rys. 5.11. Główne relacje między wadą a jej przyczynami i skutkami 130
Rys. 5.12. QFD jako podejście do rozwoju produktu oparte na kliencie 131
Rys. 5.13. Idea tworzenia macierzy QFD 132
Rys. 5.14. Schemat macierzy rozwinięcia jakości do ustalenia planowanej jakości 133
Rys. 5.15. Przykład architektury QFD 134
Rys. 5.16. Ankieta pozwalająca określić wymagania klientów 136
Rys. 5.17. Zestawienie ważności wymagań 136
Rys. 5.18. Ankieta porównawcza z konkurencją 137
Rys. 5.19. Zestawienie wyników porównania z konkurencją 138
Rys. 5.20. Korelacje między parametrami technicznymi, a wymaganiami klientów 140
Rys. 5.21. Relacje pomiędzy danymi technicznymi 140
Rys. 6.1. Model PAF 154
Rys. 6.2. Model kosztów jakości oparty na normach ISO 157
Rys. 6.3. Zasada 1-10-100 158
Rys. 6.4. Redukcja kosztów jakości a poziom jakości 159
Rys. 7.1. Model podziału interesariuszy organizacji według Freemana 169
Rys. 7.2. Model podziału interesariuszy według Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. 170
Rys. 7.3. Model tradycyjny zarządzania relacjami z interesariuszami 172
Rys. 7.4. Elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem w łańcuchu dostaw 177
Rys. 7.5. Mapa promieniowa interesariuszy 179
Rys. 7.6. Mapa pierścieniowa interesariuszy 179
Rys. 7.7. Mapa osiowa interesariuszy 180
Rys. 7.8. Mapa sieciowa interesariuszy 180

Spis tabel

Tabela 1.1. Metody stosowane do badania zadowolenia klientów w firmach 27
Tabela 1.2. Cel badania satysfakcji klienta 29
Tabela 2.1. Definicje przywództwa 32
Tabela 2.2. Paradygmaty przywództwa 33
Tabela 2.3. Praktyki przywództwa strategicznego 35
Tabela 2.4. Style lidera według Hoppe M. i Eckert R. 36
Tabela 2.5. Różnice pomiędzy przywódcą transformacyjnym a transakcyjnym 37
Tabela 2.6. Tablica krzyżowa SWOT/TOWS Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse? 51
Tabela 2.7. Zestawienie tablic krzyżowych 52
Tabela 2.8. Strategie przedsiębiorstwa jako wynikowe analizy SWOT/TOWS 52
Tabela 3.1. Pytania Gallupa 61
Tabela 3.2. Kwestionariusz UWES 63
Tabela 4.1. Definicje „procesu” 82
Tabela 5.1. Doskonalenie definicji „jakości” 107
Tabela 5.2. Doskonalenie rozwoju jakości na przestrzeni XX w. 108
Tabela 5.3. Porównanie wybranych modeli doskonałości względem prezentowanych przez nie podstawowych wartości 111
Tabela 5.4. Przykładowe dane do analizy Pareto – Lorenza 123
Tabela 5.5. Szacowanie wartości R 127
Tabela 5.6. Szacowanie wartości Z 127
Tabela 5.7. Szacowanie wartości W 128
Tabela 5.8. Przykład wytycznych określających wartości liczb priorytetowych FMEA 128
Tabela 5.9. Przykładowe kryteria akceptowalnego poziomu ryzyka 129
Tabela 5.10. Docelowe wartości parametrów technicznych 141
Tabela 6.1. Mierniki monitorowania procesu – Przegląd wymagań dotyczących wyrobu 163
Tabela 6.2. Mierniki monitorowania procesu – Projektowanie systemów logistycznych 163
Tabela 6.3. Mierniki monitorowania procesu – Zakupy 164
Tabela 6.4. Mierniki monitorowania procesu – Proces nadzorowania realizacji wyrobów 165
Tabela 6.5. Mierniki monitorowania procesu – Wytwarzanie 165
Tabela 6.6. Mierniki monitorowania procesu – Monitorowanie i pomiary wyrobu 166
Tabela 7.1. Zarządzania relacjami z interesariuszami względem funkcji zarządzania .173
Tabela 7.2. Formularz wymagań interesariuszy 181
Tabela 7.3. Matryca kryteriów oceny dostawcy – Firma B 185

Bibliografia

[1] Arbor A.: American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update, University of Michigan Business School, National Quality Research Center/American Society for Quality Control, 1995.

[2] Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

[3] Arora I.: How Security and Service Can Coexist, „Material handling & Logistic", No. 11, 2012.

[4] Avery G.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[5] Biadacz R.: Rozwój problematyki rachunku kosztów jakości w przedsiębiorstwach polskich, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 98, 2018.

[6] Bielecki M.: Logistyczna sprawność produktu – projektowanie wspomagające logistykę, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2018.

[7] Biesok G., Wyród-Wróbel J. (red.): Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2018.

[8] Blake R.R., Mouton J.S.: The Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston 1964.

[9] Blanchard K.: Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[10] Bombała B.: Przywództwo w perspektywie personalistyczno-fenomenologicznej, Organizacja i Kierowanie, nr 7, 2016.

[11] Britt T.W.: Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility, „Personality and Social Psychology Bulletin", Vol. 25, 1999.

[12] Bukowska U.: Proces zarządzania interesariuszami, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 784, 2008.

[13] Bugdol M.: Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne, Problemy zarządzania 11, 4, 2013.

[14] Cambell A., Yeung S.: Creating a Sense of Mission, „Long Range Planning", Vol. 24, No. 4, 1991.

[15] Cardona P., Rey C.: Zarządzanie poprzez misję, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.

[16] Ciechan-Kujawa M.: Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

[17] Ciulla J.: Ethics, the Heart of Leadership, Praeger, Westport 2004.

[18] Clutterbuck D.: Everyone Needs a Mentor, Chartered Institute of Personnel & Development, London 1991.

[19] Covey R.S.: Zasady skutecznego przywództwa. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012.

[20] Cybal-Michalska A.: Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. Studia Edukacyjne, 37, 2015.
[21] Czekaj J.: Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
[22] Ćwiklicki M.: Przewodnik po metodzie QFD, Projektowanie i doskonalenie produktów i usług przy użyciu Quality Function Deployment, Wydawnictwo PIT Biznes, Warszawa 2017.
[23] Danielak W.: Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
[24] Dawson P.: Beyond a Definition Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models, „Educational Researcher", No. 3, 2014.
[25] De Witt B., Meyer R.: Synteza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
[26] Detko M.: Satysfakcja klienta, jak powstaje i jak ją badać, „Zarządzanie jakością" nr 1, 2012.
[27] Dietrich E., Schulze A.: Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych maszyn i procesów produkcyjnych, Notika System, Warszawa 2000.
[28] Drożyner P., Hoffa P.: Doskonalenie procesów utrzymania ruchu z wykorzystaniem narzędzi zarządzania jakością, Tom 6, 2015.
[29] Downar W., Niedzielski P.: Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie, Zeszyt Naukowy US: Współczesne zjawiska i procesy w transporcie, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2006.
[30] Drucker P.: Management: Task, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974.
[31] Dwojacki P.: Składniki misji – wizja przyszłości, Przegląd Organizacji nr 12, 1995.
[32] Eckes G.: Six sigma – jako trwały element kultury organizacji. MT Biznes, 2011.
[33] Fałek Z.: Standardy zarządzania ryzykiem jako narzędzia budowania wartości przedsiębiorstw dystrybucji energii elektrycznej, [w:] Urbanek P. (red.), Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce, Tom II, Polityka ekonomiczna i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
[34] Fawkes J.: Zaangażowanie pracownika – przegląd literatury, [w:] J. Smythe: CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
[35] Folejewska A.: Analiza FMEA – zasady, komentarze, arkusze, Wydawnictwo VERLAG DASHOFER Sp. z o.o., Warszawa 2010.
[36] Foremna-Pilarska M.: Decyzyjny rachunek kosztów jakości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008.
[37] Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa 2007.

[38] Grajewski P.: Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007.
[39] Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
[40] Grigg, N., Mann R.: Rewarding excellence: an international study into business excellence award processes, „Quality Management Journal", 15(3), 2008.
[41] Gryc J.: Koszty jakości i ich liczenie w przedsiębiorstwie, Problemy jakości 3, 2014.
[42] Haffer R.: Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
[43] Haffer M.: Sudoł S., Szymczak J., Marketingowe testowanie produktów, PWE, Warszawa 2000.
[44] Hamrol A.: Zarządzanie i Inżynieria Jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
[45] Hamrol A.: „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
[46] Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
[47] Hitt M.A., Ireland R.D.: The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital „Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 9, 2002.
[48] Hoppe M., Eckert R.: Culture and leader effectiveness – the GLOBE study. Center for Creative Leadership, USA 2014.
[49] Jakubczak A., Jakubiec M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zarządzanie jakością na przykładzie firmy produkcyjnej. Problemy Jakości, 50, 2018.
[50] Jasiulewicz-Kaczmarek M., Prussak W.: Modele doskonałości w zarządzaniu jakością, http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_10 z dnia 08.04.2019 r.
[51] Jedynak P.: Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2007.
[52] Johnson Michael D., Gustaffson Anders, Andreassen Tor Wallin, Lervi Line K., Jaesung Cha.: The evolution and future of national satisfaction index models journal of economic psychology, No. 22, 2001.
[53] Kęzior Z.: „Badania marketingowe w praktyce", Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007.
[54] Kopeć J., Piwowarczyk J.: Wybrane instrumenty rozwoju personelu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
[55] Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników – teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2008.
[56] Kopertyńska M.W.: Zarządzanie kadrami, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy – Wspólnota Akademicka, Legnica 2002.
[57] Koźmiński A.: Analiza systemowa organizacji, PWE, Warszawa 1979.

[58] Koźmiński A.P., Latusek-Jurczak D. (red.): Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
[59] Koźmiński A.P., Latusek-Jurczak D.: Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
[60] Kraemer Jr., H.M.: From values to action: The four principles of values-based leadership. Jossey-Bass, San Francisco 2011.
[61] Kromer B.: Satysfakcja klienta jako podstawa budowy jego kapitału, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 2009.
[62] Krzemień E., Wolniak R.: Zastosowanie komputerowego wspomagania w zarządzaniu jakością – metody FMEA i QFD, ZN OiZ PŚ, z. 12, 2002.
[63] Książek D., Ligarski M.J.: Badanie wpływu systemu zarządzania jakością na procesy organizacji, Systemy wspomagania w inżynierii produkcji, z. 2, 2016.
[64] Kuc B.R.: Od zarządzania do przywództwa, PTM, Warszawa 2006.
[65] Ligarski M.J.: Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji, Monografia, Gliwice 2010.
[66] Lisiecka K.: Zarządzanie ryzykiem determinanta jakości zarządzania przedsiębiorstwem, Zarządzanie i Finanse, nr 3, 2012.
[67] Łańcucki J.: Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością, [w:] J. Łańcucki (red.), Efektywność systemów zarządzania jakością, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
[68] Łudzińska K., Zdziarski M.: Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2, 2013.
[69] McSorley C., Padilla A., Williams M., Fernandez D., Reye T.: Switching Costs, A Report Prepared for the Office of Fair Trading and the Department of Trade and Industry by National Economic Research Associates, 2018.
[70] Makowski K.: Instrumenty Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Warszawa 2002.
[71] Maslow A.: W stronę psychologii istnienia, Rebis 2006.
[72] Maslach C., Leiter M.P.: Prawda o wypaleniu zawodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
[73] Matuszak-Flejszman A.: Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie, [w:] J. Łańcucki (red.), Efektywność systemów zarządzania, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
[74] Mazur M.: Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki Społeczne, Social Sciences 2, 2013.
[75] Mazurek-Łopacińska K.: „Badania marketingowe. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2005.
[76] Mazurek-Łopacińska K.: Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003.
[77] Miller P.: Systemowe Zarządzanie Jakością, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

[78] Miller P., Kaniowski G.: Wykorzystanie analizy Pareto-Lorenza w badaniu przyczyn reklamacji i działaniach zmierzających do doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 79, SGH, Warszawa 2007.
[79] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.: Strategy Safari. A Guided Tour Through the World of Strategic Management, Prentice Hall, London 1998.
[80] Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, „Academy of Management Review", Vol. 22, No. 4, 1997.
[81] Mnich J.: Strategia i struktura organizacyjna a podejście procesowe w zarządzaniu uczelnią publiczną, praca doktorska, Politechnika Łódzka, 2019.
[82] Moczydłowska J. M.: Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna", nr 4, 2013.
[83] Moszoro B.: Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze, Management and Business Administration. Central Europe 2, 2012 (115), 2012.
[84] Mrówka R.: Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski: Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
[85] Murzyn K.: Wszystko się zmienia, „Personel i Zarządzanie" nr 4/241, 2010.
[86] Niedzielski T.: Projekt doskonalenia nadzoru nad wyrobem niezgodnym na przykładzie firmy X, praca magisterska, Politechnika Łódzka, 2019.
[87] Noye D.: Jak opanować procesy jakości. Przewodnik praktyczny (tłum.) J. Winer, Insep Editions, Wrocław 1992.
[88] Nowak E., Wierzbiński M.: Rachunek kosztów. Modele i zastosowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2010.
[89] Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M.: Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2004.
[90] Nowakowski M. (red.): Eurobiznes. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
[91] Obłój K.: Strategia sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
[92] Ożarek G.: Korzenie jakości, „Problemy jakości" nr 5, 2004.
[93] Panasiewicz A.: Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000, [w:] Borys T., Rogala P. (red.), Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
[94] Panasiewicz L.: Sekret wizji współczesnych organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 19, 2015.
[95] Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy, PWE, Warszawa 1996.

[96] Pietroń-Pyszczek A.: Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów, Marina, Wrocław 2007.
[97] Pigłowski M.: Skuteczność i efektywność w normie PN-EN ISO 9004:2009, [w:] E. Skrzypek (red.), Etyka a jakość i efektywność w organizacji, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010.
[98] PN-EN ISO 9000:2015-10P Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, PKN, 2016.
[99] PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały rozwój organizacji, PKN 2010.
[100] ISO 9004:2018, Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu, PKN, 2018.
[101] PN-EN ISO 9001:2015-10P, System zarządzania jakością – wymagania, PKN, 2016.
[102] Polak-Sopińska A.: Koszty jakości jako narzędzie oceny efektywności systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 39, 2004.
[103] Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P.: Organisational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, 1974.
[104] Robinson D., Perryman S., Hayday S.: The Drivers of Employee Engagement Report 408. Institute for Employment Studies, UK, 2004.
[105] Rogala P.: „Ewolucja cyklu PDCA", Problemy jakości, nr 4, 2011.
[106] Roszak M.: Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej, Politechnika Śląska, Open Access Library, Vol. 1 (31), 2014.
[107] Saizarbitoria I.H., Viadiu F.M., Fa M.C.: ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia-San Sebastián, September 8th-10th, 2010.
[108] Schaufeli W.B., Salanova M., Gonz´alez-Rom´a V., Bakker A.B.: The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, „Journal of Happiness Studies", 2002.
[109] Serafin R.: Koncepcja systemu adaptacyjnego zarządzania ryzykiem dostaw w procesach produkcyjnych, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, nr 3, 2016.
[110] Seybold P.: Biznes. Marketing. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
[111] Shea G.: Mentoring: A Guide to the Basics, Kogan Page, London 1992.
[112] Sikora J.: Motywowanie pracowników, OPO, Bydgoszcz 2000.
[113] Silva A.: What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8, 2016.
[114] Sitko J.: Adaptacja metody QFD dla potrzeb odlewni żeliwa, Archiwum Odlewnictwa, Rocznik 6 nr 19, PAN, Katowice 2006.

[115] Sitkowski L.: Zarządzanie bezpieczeństwem dla łańcucha dostaw – ISO 28000, „Przemysł i środowisko. Jakość zarządzanie", nr 4 (13), 2009.
[116] Skowron Ł.: Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Szczecin 2010.
[117] Skrzypek E., Hofman M.: Zarządzanie procesami, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
[118] Skrzypek E.: Efektywność procesów w przedsiębiorstwie, [w:] T. Wawak (red.), Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003.
[119] Skrzypek E.: Koszty jakości jako narzędzie oceny efektywności organizacji, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 37, 2003.
[120] Skrzypek E.: Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 47, 2013.
[121] Skrzypek A.: „Jakościowe aspekty doskonalenia zarządzania organizacją", Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 100, 2014.
[122] Smolska M.: Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 3, 2016.
[123] Sołtysik M.: Metodyka projektowania strategii organizacyjnych przedsiębiorstwa, Kraków, rozprawa doktorska, 2016.
[124] Stabryła A.: Podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
[125] Stochowski W.: Jak definiować misję, Przegląd Organizacji nr 11, 1994.
[126] Stoller J.: Lean CEO – w drodze do doskonałości. MT Biznes, 2015.
[127] Stoma M.: Modele i metody pomiaru jakości usług, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.
[128] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
[129] Stoner J.A.F., Wankel C.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
[130] Supernat J.: Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje, Kolonia, Wrocław 1998.
[131] Szczepańska K.: Doskonalenie zarządzania jakością – podstawy, ocena, perspektywy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
[132] Szczepańska K.: Techniki menedżerskie w TQM, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1999.
[133] Szczepańska K.: Metody i techniki TQM, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.
[134] Szczepańska K.: Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości, C.H. Beck, 2011.
[135] Szczepańska K., Bugdol M.: Podstawy zarządzania procesami, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

[136] Szymonik A.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część II, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
[137] Talwar B.: Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models, „Measuring Business Excellence", 15, 2011.
[138] Thompson J.R., Koronacki J., Nieckuła J.: Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody „Six Sigma", Exit, Warszawa 2005.
[139] Tranchard S.: Maximum security. Minimum risk, „ISO Focus+", No. 2, 2011.
[140] Urbaniak M.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
[141] Urbaniak M.: Wykorzystanie koncepcji zarządzania ryzykiem w doskonaleniu systemów jakości, Problemy Jakości, nr 6, 2016.
[142] Walaszczyk A., Jędrzejczyk M.: Identyfikacja kosztów jakości w przedsiębiorstwach i problemy z tym związane, Przedsiębiorstwo i Finanse, nr 3, 2016.
[143] Wawrzyniak B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.
[144] Wiśniewski Z., Polak-Sopińska A., Rajkiewicz M., Wiśniewska M.: Modelling Formation of Attitudes to Change. In Advances in Social & Occupational Ergonomics, Advances in Intelligent Systems and Computing 487, ed by. Richard Goossens, Springer International Publishing, 2017.
[145] Wolniak R.: „Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka", Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
[146] Wójcik G.P.: Koszty jakości. Wybrane aspekty, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
[147] Wróblewski D.: Zarządzanie ryzykiem, Przegląd wybranych metodyk, Wydawnictwo CNBOP-PIB, 2015
[148] Wyród-Wróbel J., Biesok G.: Przywódca zdaniem swej organizacji – podsumowanie wyników badań, Marketing i Rynek, nr 9, 2018.
[149] Zając Cz.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
[150] Zakrzewska-Bielawska A.: Strategia przedsiębiorstwa, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
[151] Zelek A.: Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008.

Spis wykorzystanych stron internetowych

www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/073_Kucinska_Kolosowski.pdf z dnia 04.05.2013 r.
www.lego.com z dnia 10.05.2019 r.
www.cocacola.com.pl z dnia 10.05.2019 r.
www.samsung.com z dnia 10.05.2019 r.
www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf z dnia 25.03.2019 r.
https://q12.gallup.com z dnia 15.03.2019 r.
www.iccpoland.pl z dnia 30.03.2019 r.
http://etacar.put.poznan.pl/piotr.sawicki/ – z dn. 05.05.2013.

ISBN 978-83-66287-05-1