

PROJAKOŚCIOWE ZARZĄDZANIE W ORGANIZACJI – CZYNNIKI SUKCESU

Sławomir ZAPŁATA

Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań; slawomir.zaplata@ue.poznan.pl, ORCID 0000-0001-6134-9765

Streszczenie: Jakość w działaniach każdej organizacji jest priorytetowa z uwagi na wymagania klientów. Istotne jest, aby działania gospodarcze w organizacji podejmowane były w sposób nadzorowany w ukierunkowaniu na zachowanie powtarzalnej jakości. Jakość dotyczy efektu końcowego działań w organizacji – produktów (wyrobów i usług), jak również procesów. Wsparciem w ukierunkowaniu na zapewnienie powtarzalnej jakości może być wdrożenie systemu zarządzania jakością, który kojarzony jest najczęściej z normatywnym podejściem według wymagań ISO 9001. Jednakże każda organizacja powinna dążyć do zapewnienia powtarzalnej jakości niezależnie od podstaw normatywnych adekwatnego systemu, w ukierunkowaniu na realizację założonych celów biznesowych. Sukces działań pro-jakościowych wymaga identyfikacji czynników sprzyjających jego osiągnięciu i podejmowaniu odpowiednich działań je kształtujących i te zagadnienia przedstawione zostały w niniejszym materiale.

Słowa kluczowe: jakość, pro-jakościowe zarządzanie, sukces, ryzyko.

QUALITY-FOCUSED MANAGEMENT IN ORGANIZATION – SUCCESS FACTORS

Abstract: Quality in the activities of each organization is a priority due to the clients' requirements. It is important that the economic activities in the organization are undertaken in a supervised manner in the direction of maintaining repeatable quality. Quality concerns the final effect of activities in the organization - products (goods and services) and also processes. Quality management system can be support in focusing on ensuring repeatable quality, which is most often associated with a normalized approach according to the requirements shown in ISO 9001 standard. However, each organization should strive to ensure repetitive quality regardless of the normative basis of an adequate system, in the direction of achieving the planned business goals. The success of quality-focused management requires identification of factors conducive to its achievement and taking appropriate actions to shape them, and these issues are presented in this scientific material.

Keywords: quality, quality-focused management, success, risk.

1. Wprowadzenie

Jakość produktów (wytrobów oraz usług) stanowi podstawowe kryterium podejmowania decyzji w procesie zakupów przez klientów. Zarządzanie jakością ma miejsce w każdej organizacji i ukierunkowane jest na zapewnienie odpowiedniej jakości produktów, co można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze dotyczy to dopasowania poziomu jakości wyrobów i usług do wymagań i oczekiwań klientów. Po drugie związane to jest z powtarzalnością jakości – utrzymaniem właściwości produktów na zaplanowanym poziomie za każdym razem.

Zorganizowanie różnorodnych działań przy uwzględnieniu obydwu wskazanych płaszczyzn może być w organizacjach podejmowane w różnorodny sposób: intuicyjnie bądź systemowo. Intuicyjność związana jest z przekonaniem decydentów i działania podejmowane są w sposób „akcyjny” i uzależniony od bieżącej sytuacji w organizacji. Takie podejście nie sprzyja zapewnieniu powtarzalnej jakości i długofalowemu doskonaleniu działań jakościowych. Konieczne wydaje się podejście systemowe, w ramach którego wyznaczone zostaną granice obszaru zarządzania jakością w organizacji, określone elementy składowe, wzajemne relacje pomiędzy nimi oraz poszczególne działania operacyjne. Może to być ujęcie systemowe (wynikające z doświadczeń organizacji, wymiany wiedzy w danej branży) lub znormalizowane (bazujące na wymaganiach zawartych w normie ISO 9001). Jak pokazuje analiza literatury przedmiotu ukierunkowana na określenie elementów składowych zbioru zarządzania jakością zasadniczo niezależnie od ścieżki podejścia normatywnego bądź nieskoncentrowanego na normie ISO 9001 można wskazać na podobne obszary (Tabela 1).

Tabela 1.

Elementy składowe pro jakościowego zarządzania jakością

Lista „literaturowa”	Normatywne zasady zarządzania jakością
Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa w jakość	Przywództwo
Planowanie strategiczne i operacyjne	
Orientacja na klienta	Orientacja na klienta
Zarządzanie na podstawie faktów	Podjęcie decyzji na podstawie faktów
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie relacjami
Zaangażowanie pracowników	Zaangażowanie ludzi
Zarządzanie procesowe	Podjęcie procesowe
Ciągłe doskonalenie	Doskonalenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zapłata, 2018.

Zauważalne jest podobieństwo w liście elementów składających się na systemowe zarządzanie jakością niezależnie od przyjętej ścieżki ich identyfikacji – literaturowo bądź normatywnie. W wyniku analizy literatury przedmiotu zidentyfikowany został czynnik „Planowanie strategiczne i operacyjne”, który nie ma swojego odpowiednika w zasadach zarządzania jakością. Planowanie stanowi podstawę dla realizacji działań oraz późniejszej ich oceny. Można wskazać, że działania odnoszące się do każdej z zasad zarządzania jakością

muszą być zaplanowane i po okresie realizacji ocenione, aby można było wyznaczyć cele na kolejny czasookres.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie czynników i relacji wpływających na sukces projakościowego zarządzania w organizacji określonego wskazanymi składowymi (Tabela 1). Wiedza w organizacji o czynnikach decydujących o sukcesie podejmowanych działań pozwala na podejmowanie odpowiednich decyzji – kształtowanie czynników decyzjami wewnątrzorganizacyjnymi w ukierunkowaniu na sukces indywidualnie definiowany w każdej organizacji.

2. Sukces projakościowego zarządzania w organizacji

Pojęciu sukcesu, podobnie jak pojęciu jakości, z natury rzeczy powszechnie nadawane jest pozytywne znaczenie (Niedzielski, 2016, p. 285). Aczkolwiek uniknięcie porażki również może być traktowane jako sukces. Podobnie jak bylejakość, a nie tylko doskonałość jest również przejawem jakości, zatem postrzeganie sukcesu ma charakter subiektywny i sytuacyjny (Niedzielski, 2016, p. 285). Kategorie „sukces” i „porażka” są bardzo często wykorzystywane w języku potocznym dla podkreślenia pozytywnych lub negatywnych skutków działań człowieka, nie są to jednak kategorie precyzyjne i często nabierają różnych odcieni w zależności od wykorzystywanego kontekstu (Garbarski, 2016, p. 57).

„Definicja sukcesu jako osiągnięcie celu wskazuje na jednorazowy rezultat i nie uwzględnia perspektywy czasu, która w przypadku działalności organizacji jest niezwykle istotna, bowiem to co dzisiaj można nazwać sukcesem, już w krótkim czasie może przestać nim być” (Grabowska, and Drygas, 2010, p. 515). „Dlatego też w odniesieniu do organizacji bardziej właściwe wydaje się utożsamianie sukcesu z procesem, działaniem na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów” (Majewska-Opielka, 2007, p. 47).

Uwzględniając dynamikę projakościowego zarządzania w organizacji można przedstawić pozytywny wpływ tych działań na osiągnięte rezultaty obrazujące sukces zarządzania jakością. W ramach analizy literatury (Zapłata, 2018, pp. 64-67, 80-84) zidentyfikowano siedemnaście jednokierunkowych stwierdzeń zakładających pozytywny wpływ zarządzania jakością na rezultaty organizacji, dodatkowo grupując rezultaty w trzy zbiory (Zapłata, 2018, pp. 67-74): ogólne, niefinansowe, finansowe.

W grupie ogólnych rezultatów zarządzania jakością zawarto cztery stwierdzenia:

1. Klienci są usatysfakcjonowani z naszych wyrobów.
2. Klienci są usatysfakcjonowani z naszych usług.
3. Osiągamy zaplanowane cele jakościowe.
4. Osiągamy zaplanowane rezultaty finansowe.

W grupie niefinansowych rezultatów projakościowego zarządzania w organizacji zawartych zostało łącznie jedenaście stwierdzeń:

5. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników.
6. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na minimalizację fluktuacji pracowników.
7. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie współpracy pomiędzy działami w organizacji.
8. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na pozyskanie nowych klientów.
9. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na utrzymanie obecnych klientów.
10. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na doskonalenie naszych działań organizacyjnych.
11. Zarządzanie jakością wpływa na minimalizację czasu obsługi klientów.
12. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących wyrobów.
13. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji na świadczone usługi.
14. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących procesu obsługi klientów.
15. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie niezgodności wewnętrznych.

Ostatnią kategorię tworzą rezultaty ukazujące wpływ zarządzania jakością na finansowe wyniki działalności organizacji:

16. Zarządzanie jakością wpływa na minimalizację kosztów działalności.
17. Zarządzanie jakością wpływa na maksymalizację przychodów ze sprzedaży.

Trudnością w ocenie wpływu projakościowego zarządzania na wyniki organizacji jest kwestia subiektywnych odczuć decydentów o rezultatach oraz trudności obiektywne w identyfikacji relacji pomiędzy danym rezultatem a działaniami na niego wpływającymi z uwagi na różnokierunkowe relacje pomiędzy czynnikami zarządzania jakością.

Zmieniające się okoliczności gospodarowania implikują zmiany w procesach wewnętrznych organizacji i tym samym modyfikują stan ryzyka co wpływa na końcowy sukces działań. To wymusza konieczność elastycznego podejścia do działań w organizacji w ramach projakościowego zarządzania, aby uzyskiwać odpowiednie rezultaty spośród ukazanych powyżej. Miarą skuteczności systemu zarządzania jest skuteczność procesów tym systemem objętych, a więc również działań związanych z ograniczeniem zagrożeń i ich skutków (Zapłata, 2018, p. 74). Sposobem na doskonalenie tego systemu jest zarządzanie ryzykiem, które bezpośrednio odzwierciedla wagę potencjalnych skutków zagrożeń i prawdopodobieństwo ich występowania (Karkoszka, 2013, p. 14). Tym samym skuteczność zarządzania ryzykiem jest dostosowywana do indywidualnych uwarunkowań każdej organizacji i uzależniona jest od czynników występujących zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, w jej otoczeniu (Staniec, 2011, p. 5). Dlatego też zapewnienie sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji wymaga podejmowania działań zarówno w aspekcie jakości jak i ryzyka.

3. Czynniki zarządzania jakością – aspekt jakości i ryzyka

Czynniki zarządzania jakością to działania (elementy proceduralne) występujące w organizacjach i w otoczeniu, które są ukierunkowane na zapewnienie „odpowiedniej” jakości produktu końcowego (Zapłata, 2018, p. 47). Czynniki zarządzania jakością mogą być zewnętrzne i wewnętrzne, jednakże z perspektywy wpływania na sukces projakościowego zarządzania istotniejsza jest wiedza o grupie czynników wewnątrzorganizacyjnych, które można kształtować decyzjami podejmowanymi w organizacji w ukierunkowaniu na osiągnięcie sukcesu działań. Każdy czynnik można potraktować jako zbiór elementów uszczegółwiających. W ramach analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano osiem wewnętrznych czynników zarządzania jakością, wskazanych w Tabeli 1. Elementy uszczegółwiające poszczególne czynniki projakościowego zarządzania w organizacji można rozpatrywać w perspektywie (aspekcie) jakości oraz ryzyka. Perspektywa jakości wskazuje na zagadnienia tradycyjnie rozpatrywanych działań ukierunkowanych na zapewnienie „odpowiedniej” jakości produktów. Perspektywa ryzyka wprowadza działania uwzględniające zagrożenia i szanse dotyczące danego czynnika zarządzania jakością.

Działania w ramach zarządzania ryzykiem można kształtować decyzjami wewnątrz organizacyjnymi, podobnie jak w projakościowym zarządzaniu w organizacji. W zarządzaniu jakością decyduje to o wyniku końcowym z perspektywy czynników jakości. W zarządzaniu ryzykiem decyduje to o (nie)zmaterializowaniu się ryzyka. Obydwie koncepcje zatem łączą się i zarządzanie ryzykiem stanowi proces wspierający zarządzanie jakością, w ukierunkowaniu na efekt końcowy działań organizacyjnych. W przypadku jednak zmaterializowania się ryzyka konieczne jest uruchomienie procedur dotyczących ciągłości działania w ukierunkowaniu na ochronę kluczowych wyrobów i usług. Przy uwzględnieniu takiego podejścia do działań ukierunkowanych na sukces projakościowego zarządzania w organizacji dla ośmiu zidentyfikowanych wewnętrznych czynników zarządzania jakością przypisano elementy składowe. Elementy składowe w aspekcie jakości oraz ryzyka wskazują na podejmowane działania i ujęte zostały czynnościowo i jednokierunkowo dla późniejszej ich oceny i porównywalności.

Dla czynnika wewnętrznego *Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa w jakość* wskazano na:

– sześć elementów składowych w aspekcie jakości:

1. Najwyższe kierownictwo kładzie nacisk na zagadnienia jakościowe.
2. Najwyższe kierownictwo w celach jakościowych uwzględnia trendy rynkowe.
3. Najwyższe kierownictwo demonstruje swoje zaangażowanie w jakość.
4. Najwyższe kierownictwo formalnie definiuje cele jakościowe i rozlicza z ich realizacji.

5. Najwyższe kierownictwo stworzyło, udokumentowało i zakomunikowało Politykę Jakości.
 6. Najwyższe kierownictwo przeznacza wystarczające zasoby na rzecz doskonalenia jakości.
- oraz siedem elementów w aspekcie ryzyka:
7. Najwyższe kierownictwo identyfikuje zagrożenia wpływające na realizację zidentyfikowanych celów jakościowych.
 8. Najwyższe kierownictwo identyfikuje szanse wpływające na maksymalizację osiągniętych efektów jakościowych.
 9. Najwyższe kierownictwo identyfikuje potencjalne skutki dla zagrożeń wpływających na realizację celów jakościowych.
 10. Najwyższe kierownictwo identyfikuje potencjalne skutki dla szans dotyczących maksymalizacji efektów jakościowych.
 11. Najwyższe kierownictwo określa prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń i szans związanych z realizacją celów dotyczących jakości.
 12. Najwyższe kierownictwo identyfikuje zagrożenia i/lub szanse w obszarze zarządzania jakością w sposób udokumentowany.
 13. Najwyższe kierownictwo zidentyfikowało kluczowe produkty, które chronimy i dążymy do realizacji nawet w sytuacjach kryzysowych (jak np. brak prądu, choroby pracowników).

Do drugiego głównego czynnika wewnętrznego zarządzania jakością *Planowanie strategiczne i operacyjne*:

– przypisano siedem elementów uszczegółwiających w aspekcie jakości:

1. Cele jakościowe planowane są na poszczególnych poziomach w organizacji.
2. Cele jakościowe są mierzalne i jasno sprecyzowane.
3. Nasze cele jakościowe w pełni dopasowane są do specyfiki i zakresu naszej działalności.
4. Cele dotyczące jakości komunikowane są wszystkim pracownikom.
5. Cele są szczegółowo rozpisywane na zadania dla poszczególnych działów organizacyjnych.
6. Każdy z pracowników ma wyznaczone zadania dla realizacji zidentyfikowanych celów jakości.
7. Jakość stanowi priorytet w planowaniu celów.

– oraz sześć elementów w aspekcie ryzyka:

8. Dla zidentyfikowanych zagrożeń w realizacji celów tworzone są prewencyjne plany zarządzania ryzykiem, mające zminimalizować prawdopodobieństwo zaistnienia zagrożeń.
9. Powyższe plany są dokumentowane oraz komunikowane wewnętrznie w organizacji.

10. Dla zidentyfikowanych szans realizacji celów tworzone są plany zarządzania ryzykiem mające maksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans.
11. Dla zidentyfikowanych zagrożeń w realizacji celów tworzone są plany na wypadek rzeczywistego zaistnienia zagrożenia, mające zminimalizować skutki sytuacji kryzysowej.
12. Powyższe plany są dokumentowane oraz komunikowane wewnątrz w organizacji.
13. Okresowo realizowane są ćwiczenia/testowanie planów na wypadek sytuacji awaryjnych.

W ramach czynnika zatytułowanego *Orientacja na klienta* ujętych zostało:

– *dziewięć sformułowań składających się na opis danego czynnika w aspekcie jakości:*

1. W działaniach najwyższego kierownictwa priorytetem są wymagania i oczekiwania klientów.
2. W działaniach każdego pracownika priorytetem są wymagania i oczekiwania klientów.
3. Aktywnie poszukujemy informacji zwrotnych od klientów.
4. Istnieje sformalizowany system identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów.
5. Wymagania klientów i informacje zwrotne są uwzględniane w procesie doskonalenia jakości.
6. Istnieje procedura przyjmowania uwag i reklamacji ze strony klientów.
7. W procesie obsługi klienta uwzględniane są dane z okresowych analiz rynku oraz konkurencji.
8. Istnieją udokumentowane procedury obsługi klientów.
9. Identyfikujemy tematy rynkowe mające wpływ na obsługę klientów.

– *oraz trzy elementy w aspekcie ryzyka:*

10. Jesteśmy świadomi potrzeby identyfikacji i postępowania z ryzykiem w obszarze obsługi klientów.
11. Klienci stanowią źródło największych zagrożeń w działalności.
12. Wszystkie dane dotyczące obsługi klientów uzupełniane są w systemie komputerowym.

Czynnik czwarty *Zarządzanie na podstawie faktów* zawiera w sobie:

– *sześć zdań opisujących tenże czynnik w aspekcie jakości:*

1. Okresowo organizowane są spotkania dotyczące analizy danych jakościowych.
2. Okresowo przeprowadzane są wewnętrzne audyty jakościowe.
3. Okresowo przeprowadzane są zewnętrzne audyty jakościowe.
4. Organizowane są doraźne spotkania w celu rozwiązywania problemów jakościowych w poszczególnych działach.

5. Organizowane są okresowe międzydziałowe spotkania na rzecz doskonalenia jakości.
6. Dane jakościowe uwzględniane są w podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

– oraz cztery w aspekcie ryzyka:

7. Ograniczamy podejmowanie decyzji przy niepełnym posiadaniu danych.
8. Przy podejmowaniu decyzji identyfikujemy zagrożenia dla sukcesu podejmowanych działań.
9. Przy podejmowaniu działań rozważamy szanse ich realizacji.
10. Zagrożenia i szanse związane z podejmowaniem decyzji są dokumentowane.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest czynnikiem uszczegółowionym przez:

– siedem stwierdzeń w aspekcie jakości:

1. Organizacja motywuje pracowników do działania i realizacji zdefiniowanych celów jakości.
2. Najwyższe kierownictwo organizacji zachęca i motywuje do pracy zespołowej.
3. Okresowo pracownicy biorą udział w szkoleniach z zakresu zarządzania jakością.
4. Elementy jakościowe uwzględniane są w premiowaniu pracowników.
5. Pracownicy swobodnie pozwalają sobie na wypowiedanie się o ich spojrzeniu, uwagach krytycznych i informacji zwrotnych nt. osiągniętych wyników przez organizację.

– oraz sześć w aspekcie ryzyka:

6. Elementem w rozliczaniu pracowników jest zapobieganie zagrożeniom w realizacji celów.
7. Elementem w rozliczaniu pracowników jest wykorzystywanie szans dla zwiększenia osiągniętych efektów.
8. Pracownicy mają odpowiednie kompetencje do zarządzania ryzykiem w obszarach swoich obowiązków.
9. Świadomość jakościowa potencjalnych pracowników stanowi ważne kryterium w procesie rekrutacji.
10. Skuteczność naszych selekcji i rekrutacji można określić sformułowaniem „właściwy człowiek na właściwym miejscu”.

Czynnik zarządzania jakością *Zaangażowanie pracowników* zawiera:

– trzy elementy konstytuujące w aspekcie jakości:

1. Pracownicy dzielą się pomysłami i sugestiami z zakresu zarządzania jakością.
2. Pracownicy akceptują zagadnienia jakościowe jako główne wzmocnienie organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.
3. Istnieje skuteczna komunikacja w organizacji dotycząca grupowego rozwiązywania problemów jakościowych.

– oraz trzy elementy konstytuujące w aspekcie jakości:

4. Pracownicy są świadomi zagrożeń związanych z wykonywanymi działaniami i realizacją celów jakościowych.
5. Pracownicy w swoich działaniach prezentują postawę „lepiej zapobiegać niż leczyć”.
6. Pracownicy dzielą się z najwyższym kierownictwem swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi zagrożeń i szans związanych z realizacją celów jakościowych.

Czynnik zatytułowany *Zarządzanie procesowe* opisany został:

– pięcioma elementami uszczegóławiającymi w aspekcie jakości:

1. W organizacji zostały zidentyfikowane procesy obejmujące całą działalność organizacji.
2. Działania w poszczególnych procesach zostały opisane w formie „procedur”.
3. Istniejące w organizacji procedury postępowania uwzględniają aspekty jakościowe.
4. Pierwszorzędnym kryterium doboru dostawców/podwykonawców jest jakość.
5. Budujemy długookresową współpracę ze stałymi dostawcami.

– oraz trzema w aspekcie ryzyka:

6. Procesy mają przypisanych właścicieli, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem tych procesów.
7. Zarządzanie ryzykiem jest częścią zarządzania każdym procesem.
8. Reklamacji do dostawców jest stosunkowo niewiele.

Ostatni czynnik, nazwany *Ciągłe doskonalenie*, określony został:

– siedmioma składowymi elementami w aspekcie jakości:

1. Kierownictwo kładzie nacisk na uwzględnianie jakości w doskonaleniu wszystkich procesów na wszystkich poziomach organizacyjnych.
2. Doskonalenie procesów jest działaniem zespołowym realizowanym pomiędzy działami w organizacji.
3. Organizacja przyjmuje ciągłe doskonalenie działań jako długookresową strategię doskonalenia jakości.
4. Identyfikujemy przyczyny niezgodności i podejmujemy działania doskonalące.
5. Okresowo dokonywana jest ocena zgodności z wymaganiami prawnymi.
6. Zmiany w organizacji są planowane i skutecznie wdrażane.
7. Priorytetem działań doskonalących jest zwiększenie zadowolenia klientów.

– oraz trzema w aspekcie ryzyka:

8. Priorytetem w doskonaleniu są działania zapobiegawcze (ukierunkowanych na przyczyny potencjalnych niezgodności).
9. Priorytetem w doskonaleniu są korekty (naprawa niezgodności).
10. Priorytetem w doskonaleniu są działania korygujące (ukierunkowane na przyczyny zaistniałych niezgodności).

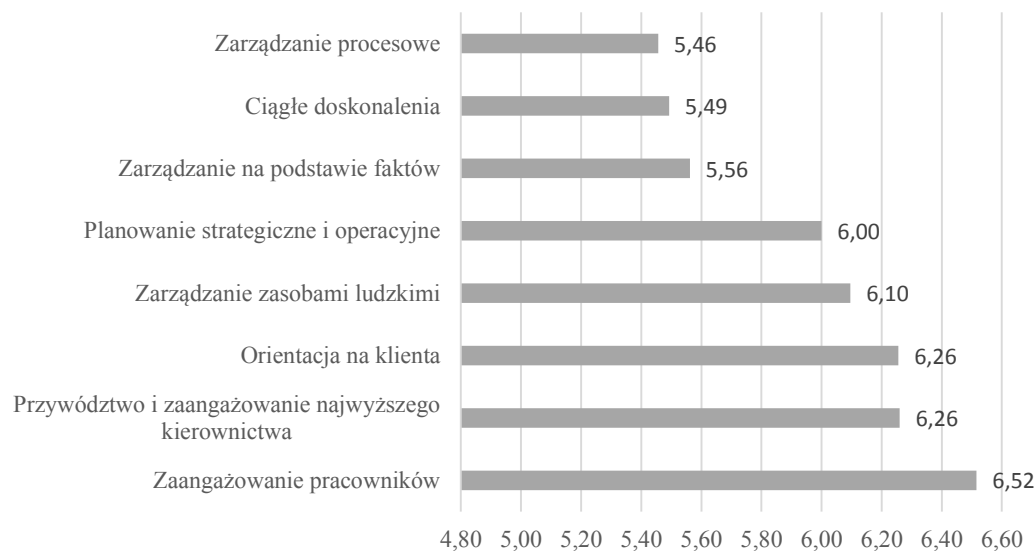
Przedstawione powyżej czynniki zarządzania jakością wraz z elementami uszczegóławiającymi w aspekcie jakości i ryzyka wskazują na wynik analizy literatury przedmiotu. Siła i kierunek oddziaływania poszczególnych czynników na sukces projakościowego zarządzania w organizacji uzależniony jest od specyfiki danej organizacji, w szczególności kultury jakości.

4. Kluczowe czynniki sukcesu zarządzania jakością w organizacji

Spośród różnorodnych czynników można wskazać na kluczowe¹, czyli w znaczący sposób wpływające na skuteczność projakościowego zarządzania w organizacji. W celu identyfikacji wyznaczenia czynników najistotniejszych przeprowadzone zostały badania ankietowe w grupie autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce, z perspektywy osób zarządzających w poszczególnych lokalizacjach. Respondenci oceniali poszczególne czynniki zarządzania jakością, ich składowe oraz rezultaty działań stosując siedmiostopniową skalę Likerta. Efektem przeprowadzonego badania są wyniki ukazujące zagadnienia z obszaru zarządzania jakością na trzech płaszczyznach: ważności wewnętrznych czynników zarządzania jakością, oceny rezultatów wpływu zarządzania jakością na wyniki organizacji oraz oddziaływania poszczególnych czynników na rezultaty zarządzania jakością.

Na pierwszej płaszczyźnie można wskazać na wyniki ważności poszczególnych wewnętrznych czynników projakościowego zarządzania w organizacji, określających ich znaczenie w ramach funkcjonowania zarządzania jakością. Najwyżej oceniany jest czynnik „Zaangażowanie pracowników” (średnia 6,52), a najniżej „Zarządzanie procesowe” (wartość 5,46). Ta najniższa wartość znajduje się „w połowie” pomiędzy 5 „raczej tak”, a 6 „tak” w ocenie pozytywnego wpływu danego wewnętrznego czynnika na rezultaty zarządzania jakością. Uszeregowanie ważności wewnętrznych czynników projakościowego zarządzania w organizacji przedstawiono na rysunku 1.

¹ Kluczowy oznacza istotny, podstawowy, główny, najważniejszy (Dubisz, 2008, II, p. 131).

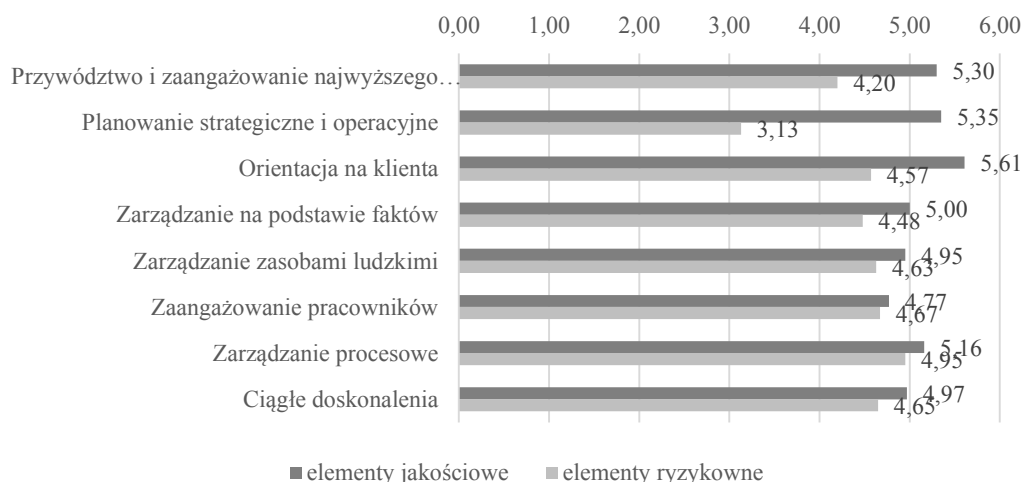


Rysunek 1. Ważność wewnętrznych czynników projakościowego zarządzania w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

W literaturze z obszaru zarządzania jakością, jako krytyczny czynnik sukcesu wskazywane jest „Zaangażowanie najwyższego kierownictwa”. W przeprowadzonym badaniu ankietowym ten wewnętrzny czynnik zarządzania jakością oceniony został jako drugi, pod względem ważności w opinii respondentów. Aczkolwiek, różnice pomiędzy wartością wskazań dla wszystkich ocenianych czynników zarządzania jakością są stosunkowo niewielkie.

Zestawienie odpowiedzi respondentów w odniesieniu do dwóch grup elementów konstytuujących poszczególne wewnętrzne czynniki zarządzania jakością przedstawione zostało graficznie na rysunku 2. Elementy konstytuujące wewnętrzne czynniki zarządzania jakością w aspekcie jakości mają w poszczególnych czynnikach wyższą ważność od elementów składowych w aspekcie ryzyka. Największa bezwzględna różnica (2,22) dotyczy wewnętrznego czynnika „Planowanie strategiczne i operacyjne”. Kolejne dwa znajdują się niżej o połowę wskazanej różnicy: „Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa” (1,10) oraz „Orientacja na klienta” (1,04). Najmniejsza różnica (0,10) dotyczy ważności dwóch grup elementów składowych dla wewnętrznego czynnika „Zaangażowanie pracowników”, który to czynnik ogólnie ma najwyższą ważność we wpływie na sukces projakościowego zarządzania w organizacji.

Porównanie elementów składowych czynników zarządzania jakością w dwóch aspektach wskazuje na tradycyjne koncentrowanie działań w organizacji na aspektach jakości. Podejście oparte na ryzyku stanowi tło dla podejmowanych działań i jest uwzględniane automatycznie w działaniach organizacyjnych.



Rysunek 2. Ocena ważności elementów konstytuujących wewnętrzne czynniki zarządzania jakością – porównanie dla aspektu jakości i ryzyka. Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono elementy składowe pro jakościowego zarządzania jakością w ujęciu „literaturowym” wraz ze wskazaniem normatywnych zasad zarządzania jakością. Normatywne podejście do zarządzania jakością w organizacji można zbudować w oparciu o wymagania zawarte w normie ISO 9001. Norma ta stanowi zbiór wymagań określających ramy systemowego zarządzania jakością, a ich zastosowanie pomagają organizacji w systemowym nadzorowaniu działań z tego obszaru zarządzania w organizacji. Różnicowanie wyników ważności czynników wewnętrznych zarządzania jakością w organizacjach w zależności od funkcjonowania certyfikowanego systemu zarządzania jakością ISO 9001 przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2.

Ważność wewnętrznych czynników zarządzania jakością w zależności od funkcjonowania certyfikowanego systemu zarządzania jakością (SZJ)

Wewnętrzny czynnik zarządzania jakością	Ogólna ważność	Organizacje bez SZJ	Organizacje z certyfikowanym SZJ
Zaangażowanie pracowników	6,52	6,41	6,93
Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa	6,26	6,23	6,37
Orientacja na klienta	6,26	6,25	6,28
Zarządzanie zasobami ludzkimi	6,10	6,01	6,44
Planowanie strategiczne i operacyjne	6,00	5,95	6,19
Zarządzanie na podstawie faktów	5,56	5,39	6,26
Ciągłe doskonalenia	5,49	5,38	5,98
Zarządzanie procesowe	5,46	5,38	5,77

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci z lokalizacji, w których funkcjonuje certyfikowany system zarządzania jakością wyżej ocenili wpływ wewnętrznych czynników na rezultaty zarządzania jakością. Związane to jest z doświadczeniami wynikającymi z funkcjonowania certyfikowanego systemu, koniecznością przeprowadzania cyklicznych działań i wiedzą jak poszczególne

czynniki wpływają na sukces projakościowego zarządzania w organizacji. Jednocześnie podejmowanie działań w ramach systemu zarządzania jakością ukierunkowanych na utrzymanie certyfikatu oznacza „automatyczne” oddziaływanie na rezultaty zarządzania jakością zatem spełnienie normatywnych wymagań ISO 9001 jest pomocne w osiągnięciu trwałego sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji.

5. Kształtowanie sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji

Rezultaty zarządzania jakością stanowią mierniki sukcesu podejmowanych działań w tym obszarze działań w organizacji. W ramach drugiej płaszczyzny wyników przeprowadzonego badania można wskazać na ocenę rezultatów wpływu zarządzania jakością na wyniki organizacji. Analizując grupowo ważność rezultatów można zauważyć, że rezultaty „ogólne” ocenione zostały przez respondentów najwyżej (średnia ważność 5,57), natomiast „finansowe” najniżej (ocena 4,11) przy pośredniej ważności rezultatów niefinansowych (ważność na poziomie 4,85). Wpływ zarządzania jakością na rezultaty zarządzania w organizacji przedstawione zostały w Tabeli 3.

Zarządzanie jakością w organizacji w największym stopniu wpływa na zadowolenie klientów z produktów (wyrobów oraz usług). Potwierdza to ideę i ukierunkowanie działań z zakresu projakościowego zarządzania w organizacji. Najniżej oceniony został w badaniu pozytywny wpływ zarządzania jakością na wyniki organizacji w aspekcie finansowym. Z perspektywy znormalizowanego systemu zarządzania jakością nawiązuje to do fakultatywnej oceny efektywności. Jednakże komercyjna organizacja ukierunkowana jest na dodatni wynik finansowy, a jakość produktów (a wcześniej procesów wewnątrz-organizacyjnych) jest pierwotna dla pozyskania klientów i generowania przychodów ze sprzedaży.

Największa różnica w ocenie rezultatów zarządzania jakością, pomiędzy respondentami reprezentującymi organizacje posiadające i niemające „certyfikatu ISO 9001”, występuje w ocenie ważności wpływu zarządzania jakością na minimalizację czasu obsługi klientów. Organizacje, w których certyfikowano system zarządzania jakością wyżej oceniają ten rezultat, od lokalizacji nieposiadających „certyfikatu ISO 9001” (różnica bezwzględna 1,54). Podobnie oceniany jest wpływ zarządzania jakością na minimalizację kosztów działalności (różnica bezwzględna 1,18). Takie różnice w ocenie tych rezultatów prawdopodobnie związane są z koniecznością spełniania wymagań normatywnych certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Podejmowane działania organizacyjne w ramach implementacji i funkcjonowania znormalizowanego systemu zarządzania jakością wpływają zatem na optymalizację procesu obsługi klientów.

Tabela 3.
Ważność rezultatów zarządzania jakością

Grupa rezultatów zarządzania jakością	Rezultaty zarządzania jakością	Średnia ważność
ogólne	Klienci są usatysfakcjonowani z naszych wyrobów	5,86
	Klienci są usatysfakcjonowani z naszych usług	5,93
	Osiągamy zaplanowane cele jakościowe	5,33
	Osiągamy zaplanowane rezultaty finansowe	5,14
niefinansowe	Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników	5,16
	Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na minimalizację fluktuacji pracowników	4,08
	Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie współpracy pomiędzy działami w organizacji	4,55
	Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na pozyskanie nowych klientów	5,15
	Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na utrzymanie obecnych klientów	5,37
	Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na doskonalenie naszych działań organizacyjnych	5,22
	Zarządzanie jakością wpływa na minimalizację czasu obsługi klientów	3,46
	Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących wyrobów	4,40
	Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji na świadczone usługi	5,26
	Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących procesu obsługi klientów	5,35
finansowe	Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	5,31
	Zarządzanie jakością wpływa na minimalizację kosztów działalności	3,63
	Zarządzanie jakością wpływa na maksymalizację przychodów ze sprzedaży	4,59

Źródło: opracowanie własne.

Zestawiając wewnętrzne czynniki zarządzania jakością z rezultatami działań można pozyskać informacje na jakich działaniach można się skoncentrować, aby uzyskać adekwatne rezultaty. W ramach trzeciej płaszczyzny prezentacji wyników badania można wskazać na oddziaływanie poszczególnych czynników na rezultaty zarządzania jakością. W wyniku przeprowadzonej analizy korelacji jako najsilniejsze zależności zidentyfikowano oddziaływanie trzech czynników na jedenaście rezultatów zarządzania jakością (Tabela 4).

Rezultaty zarządzania jakością w organizacji są naprzemienne, bowiem niefinansowe efekty działań wpływają ostatecznie na finansowe, a jednocześnie ogólne, które dotyczą zarówno sfery finansowej, jak i niefinansowej. Interakcje pomiędzy wewnętrznymi czynnikami a rezultatami projakościowego zarządzania w organizacji są wielokierunkowe. Wiedza o ważności wewnątrzorganizacyjnych czynników wpływających na rezultaty działań z zakresu zarządzania jakością, w zestawieniu działań tradycyjnie podejmowanych (aspekt jakości) z podejściem opartym na ryzyku (aspekt ryzyka) umożliwia organizacjom optymalizację działań ukierunkowanych na osiągnięcie sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji (Zapłata, 2018, s. 219). Podejmowanie działań w ramach poszczególnych czynników nie

oznacza automatycznie uzyskiwania wyższych rezultatów. Konieczne jest uwzględnianie specyfiki danej organizacji i dostosowanie działań do bieżącej sytuacji gospodarczej.

Tabela 4.

Najsilniejsze współzmienności pomiędzy czynnikami a rezultatami zarządzania jakością

Wewnętrzny czynnik zarządzania jakością	Rezultaty zarządzania jakością
Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa	<ul style="list-style-type: none"> – Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych – Zwiększenie współpracy pomiędzy działami
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – Osiąganie zaplanowanych celów jakościowych – Zwiększenie zaangażowania pracowników – Minimalizacja fluktuacji pracowników – Pozyskanie nowych klientów – Utrzymanie obecnych klientów
Zarządzanie procesowe	<ul style="list-style-type: none"> – Zwiększenie współpracy pomiędzy działaniami – Utrzymanie obecnych klientów – Doskonalenie działań organizacyjnych – Zmniejszenie reklamacji dotyczących procesu obsługi klientów

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Projakościowe zarządzanie w organizacji było, jest i będzie zawsze aktualne, z uwagi na organizacyjny charakter działań w ukierunkowaniu na odpowiednią i powtarzalną jakość końcowych produktów (wyrobów i usług). Zarządzanie jakością implikuje pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, co ma przełożenie na generowanie przychodów i długookresowe funkcjonowanie organizacji na rynku. Jednocześnie poszukiwanie informacji o wewnętrznych czynnikach wpływających na sukces tych działań jest nieustanne, z uwagi na zmieniające się okoliczności gospodarowania.

Bibliografia

1. Dubisz, S. (2008). *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*. Warszawa: PWN.
2. Karkoszka, T. (2013). *Ryzyko w spełnieniu wymagań jakościowych, środowiskowych oraz bezpieczeństwa pracy*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
3. Majewska-Opiełka, I. (2007). *Sukces firmy*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
4. Staniec, I. (2011). *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

5. Zapłata, S. (2018). *Wpływ wewnętrznych czynników na sukces jakościowego zarządzania w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
6. Niedzielski, E. (2016). Różne oblicza sukcesu przedsiębiorstw. In H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski, *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Gdańsk: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
7. Garbarski, L. (2016). Sukces marketingowy produktu w percepcji konsumentów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 262.
8. Grabowska, M., Drygas, M. (2010). *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*. Zakopane: Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, <http://www.ptzp.org.pl>.