

WIEDZA - RAPORTY - DIAGNOZY - ANALIZY - PRZYKŁADY

C z a s o p i s m o  
EKONOMIA I ZARZĄDZANIE



EDYCJA POLSKA

Dwumiesięcznik

**OCENA KONTROLOWANEJ  
DZIAŁALNOŚCI  
BUDOWY  
FARMY WIATROWEJ**

**KONCESJA CSR  
NA WCZESNYM ETAPIE  
ROZWOJU FIRMY**

**OSIEM ZASAD  
ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ANIOŁY BIZNESU**

**RYNEK PRACY**

**WSPÓŁPRACA  
TRANSGRANICZNA  
POLSKA - CZECHY**

**ROZWÓJ SEKTORA  
NOWOCZESNYCH  
USŁUG BIZNESOWYCH  
W POLSCE**

**WSPÓŁPRACA  
Z CHIŃSKIM PARTNEREM**



519083110080961 05

**MIKROSIEĆ OKRĘTOWA  
DLA JEDNOSTEK ŻAGŁOWYCH**

Data sprzedaży nr 5/2014 od 15.09.2014. do 15.11.2014.

Nr 5/2014 Data wydania: 15.09.2014. Cena 10 pln (w tym 5% VAT) ISSN 2084-963X

**Drodzy Czytelnicy!**

Częstotliwość: 6 numerów/rok  
ISSN: 2084-963X

*Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie* to dwumiesięcznik, recenzowane czasopismo akademickie, wydawane od 2012 roku.

Celem Czasopisma jest opublikować i promować artykuły, które prezentują oryginalne prace badawcze, dyskusje naukowe i które będą miały długoterminowy wpływ na badania z Dziedzin nauk ekonomicznych, a w tym ekonomii i zarządzania.

Analityczne, interpretacyjne i empiryczne badania odnoszą się do wielu obszarów, w tym teorii monetarnej, polityki fiskalnej, ekonomii pracy, rozwoju mikro- i teorii makroekonomii, handlu międzynarodowego i finansów, organizacji przemysłowej i społecznej ekonomii, a także ku nowoczesnej ekonomii dobrobytu, organizacji i zarządzania, innowacji, gospodarki i administracji publicznej, turystyki i rekreacji, logistyki, towaroznawstwa, informatyki i ekonometrii.

Czasopismo publikuje również wybrane informacje gospodarcze, polityczne, biznesowe, jak również z zakresu ekologii i ochrony środowiska.

*Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie* to lektura dla wszystkich ekonomistów chcących nadążyć za nowym materiałem w nowych badaniach w dyscyplinie.

**Dear Readers!**

Frequency: 6 issues/year  
ISSN: 2084-963X

*The Journal Economy and Management* is a bimonthly peer-reviewed academic journal. It covers both theoretical and empirical economics. It was established in 2012.

The Journal aims to publish articles that presents original, discussion research papers in a field of economics and management. Highly selective, widely cited articles of current relevance that will have a long-term impact on economics research.

The analytical, interpretive, and empirical studies in a number of areas including monetary theory, fiscal policy, labour economics, development, micro- and macroeconomic theory, international trade and finance, industrial organization, social economics and also to modern economics prosperity.

The Journal publish also about management of organization, R&D, innovation and about current economic, political and business information from selected countries, as well as about ecology and environmental protection.

*The Journal Economy and Management* are essential reading for all economists wishing to keep up with substantive new research in the discipline.

**Redakcja Czasopisma  
Editorial Office Board**

**Redaktor Naczelny / Editor in Chief:** Mgr Aleksandra Fudali

**Redaktor Naukowy / Editor of the Scientific:** Prof. dr hab. Jerzy Olszewski prof. nadzw.  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Komitet Naukowy / The Scientific Committee:**

Prof. UG dr hab. Sylwia Pangsy-Kania Uniwersytet Gdański,  
Prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer Uniwersytet Warszawski,  
Prof. zw. dr hab. Jerzy Kisielnicki Uniwersytet Warszawski,  
Prof. UW dr hab. Grzegorz Karasiewicz Uniwersytet Warszawski,  
Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek Uniwersytet Zielonogórski

**Recenzent naukowy Czasopisma/ Scientific reviewer of the Journal:**

Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek,  
Prof. US dr hab. Joanna Wiśniewska,  
Prof. US dr hab. Krzysztof Janasz

**Wydawnictwo / Publishing House:**



Naukowe Wydawnictwo IVG

Naukowe Wydawnictwo IVG  
Scientific Publishing House IVG  
St. Cyfrowa 6, Szczecin 71-441,  
POLAND  
[www.wydawnictwoivg.pl](http://www.wydawnictwoivg.pl) [biuro@wydawnictwoivg.pl](mailto:biuro@wydawnictwoivg.pl)

**© Copyright**



GROUPIVG.COM

Groupivg.com  
[www.groupivg.com](http://www.groupivg.com) [biuro@groupivg.com](mailto:biuro@groupivg.com)

**Dystrybucja w kraju i międzynarodowa**  
**Distribution national and international**

**Dystrybucja w kraju OPEN ACCESS**  
**Distribution national OPEN ACCESS**

Biblioteka Główna Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Biblioteka Uniwersytecka w Łodzi, Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, Biblioteka Główna UE w Poznaniu, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu, Biblioteka Śląska, Biblioteka Publiczna w Warszawie, Książnica Pomorska im. S. Staszica, Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego, Biblioteka Uniwersytecka KUL, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego, Biblioteka Politechniki Białostockiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Biblioteka Narodowa, Biblioteka Jagiellońska, Biblioteka SGH w Warszawie, Podkarpacka Szkoła Wyższa Im. Bł. Ks. Wł. Findysha w Jaśle, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej, Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego.

**Czasopismo indeksowane jest w Bazach naukowych**  
**The Journal is indexing in Database Research**

EBSCO Publishing, BazEkon, BazHum, BazTech, Wirtualna Biblioteka Nauki ICM UW, ICI Journals Master List

**Prenumerata / Subscription**

Naukowe Wydawnictwo IVG  
Scientific Publishing House IVG  
[www.wydawnictwoivg.pl](http://www.wydawnictwoivg.pl) [biuro@wydawnictwoivg.pl](mailto:biuro@wydawnictwoivg.pl)

Artykuł naukowy dodatkowo został opublikowany w OPEN ACCESS na stronie Czasopisma

EiZ [www.eiz.groupivg.com](http://www.eiz.groupivg.com)

Scientific article was published in OPEN ACCESS on web page *Journal Economy and*

*Management* [www.eiz.groupivg.com](http://www.eiz.groupivg.com)

©Materiał chroniony prawem autorskim - zasady przedruków określa:

[Regulamin korzystania z serwisu i artykułu](#)

[Zakup licencji](#)

## Osiem zasad zarządzania jakością elementem doskonalącym przedsiębiorstwo – część I

### Wstęp

W dzisiejszych czasach praktycznie każda organizacja, która chce odnosić sukcesy, być wiodącą na rynku i poważaną przez klienta musi dbać zarówno o to jak jest postrzegana przez otoczenie, jak również przez swoich pracowników. Większość organizacji funkcjonujących w klastrach ma wdrożony, certyfikowany System Zarządzania Jakością lub też zintegrowany z BHP i środowiskiem, ma świadomość zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji, wie jak ważny jest aspekt szeroko pojętego doskonalenia.

Oczywiście nasuwają się od razu pytania: Jak najlepiej doskonalić organizację? Jakich używać metod i technik, jak definiować narzędzia doskonalące? Co doskonalic? Czy tylko procesy główne, czy również zarządcze i pomocnicze?

Trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na każde z tych pytań. Przedsiębiorstwa z definicji różnią się od siebie – celami, które sobie stawiają, wizją, misją, polityką jakości, poza tym branżą, wielkością, sposobem zarządzania itp. Stąd też w żadnym z przedsiębiorstw nie narzuca się działań, które będą uniwersalnym sposobem doskonalenia, można jednak wskazać drogę, lub też obszary będące z punktu widzenia jednostki organizacyjnej kluczowe do osiągnięcia coraz to wyższego poziomu funkcjonowania lub też utrzymania tego, jaki został już obecnie wypracowany i satysfakcjonuje kadrę kierowniczą.

Jednym z przewodników ww. działań stała się norma PN-EN ISO 9004:2010, która wskazuje aspekty zarządzania ukierunkowanego na trwałą sukces przedsiębiorstwa oraz zaleca podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, a w szczególności uświadomienie organizacjom korzyści jakie będą uzyskiwały definiując w swoich jednostkach sposób zarządzania ośmioma zasadami wymienionymi w standardzie PN-EN ISO 9001:2008.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono aspekt teoretyczny ww. zasad jak również podano sposób ich interpretacji oraz implementacji w przedsiębiorstwie X branży mechanicznej

## Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie ukierunkowanym na sukces

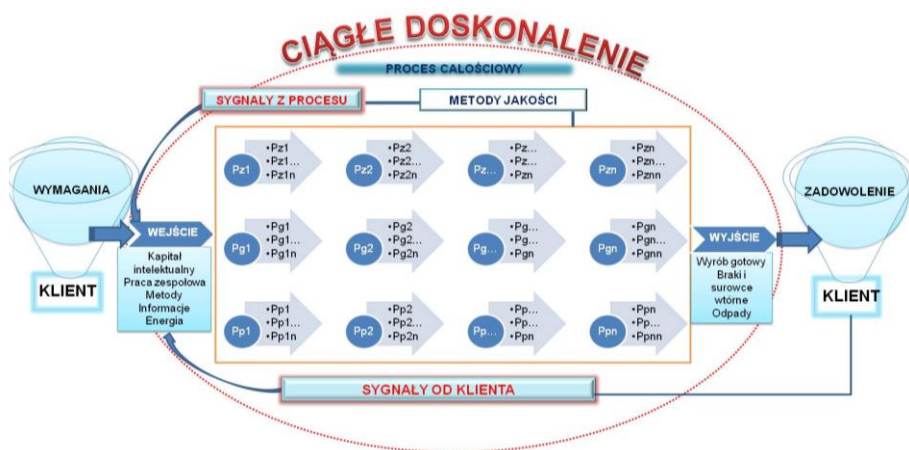
Przedsiębiorstwo chcące odnosić sukcesy to takie, które ma świadomość płynnego przejścia od zarządzania funkcjami do zarządzania procesami organizacji. Standard PN-EN ISO 9000:2006 definiuje zarządzanie jakością jako skoordynowane działania, które dotyczą kierowania organizacją i jej nadzorowania w oparciu o jakość. Działanie to przede wszystkim kierowanie i monitorowanie w odniesieniu do jakości, zdefiniowanie polityki jakości i celów jakościowych, definiowanie procesów, budowa mapy procesów z uwzględnieniem planowania, sterowania, zapewnienia i doskonalenia jakości (rys.1).



Rys. 1 Interpretacja pojęcia zarządzanie jakością (opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9000:2006)

Warty zaakcentowania jest sposób podejścia w organizacjach do procesów, dziś, bowiem zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowanym na jakość to przede wszystkim postrzeganie siebie jako jednostki złożonej z wielu procesów.

W praktyce nie wiele jest przypadków, aby proces był pozostawiony sam sobie, procesy są ze sobą powiązane, tworząc symptomatyczny łańcuch procesów, gdzie dominanty wyjściowe są jednocześnie dominantami wejściowymi następnego procesu lub też istotną bazą informacji dla procesów występujących równolegle. Przy takich założeniach kształtuje się proces całościowy jednostki organizacyjnej uwzględniającej zasoby niematerialne i materialne oraz wymagania i zadowolenie klienta (rys.2) [Dudek 2002, 159-209].



Rys. 2 Przedsiębiorstwo ukierunkowane na procesy, a to: pg – procesy główne, pz – procesy zarządcze, pp – procesy pomocnicze (opracowanie własne).



Zarządzanie jakością w organizacji jest więc realizowane poprzez zarządzanie jej procesami w dwóch obszarach, a to: definiowania, kształtowania i funkcjonowania procesów oraz jakości produktu, jakości usługi lub też informacji modyfikowanych w procesach [Rączja i Tabor 2004]. Z punktu widzenia menadżerów organizacji taka forma zarządzania dokonuje się zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym filozofii zarządzania przez jakość (rys.3) [Hernas i Gajda 2006; Dudek-Burlikowska 2010]

Dla tak opisanego sposobu zarządzania organizacją ukierunkowaną na procesy i jakość nieodzowna jest również świadomość kreowania

wiedzy i kapitału intelektualnego. W myśl filozofii japońskiej zawsze człowiek będzie źródłem nowej wiedzy. Zgodnie z takim podejściem kształtowanie wiedzy to nie tylko mechaniczne „przetwarzanie” informacji, to także tworzenie nowej wiedzy opierającej się na dotarciu do głęboko ukrytych i czasami subiektywnych spostrzeżeń pracowników, ich intuicyjnych przeczuć oraz możliwości udostępnieniu tych przemyśleń pozostałym pracownikom organizacji w celu ich weryfikacji, jeżeli zachodzi taka konieczność, a następnie wdrożeniu jej do procesów organizacji [Nonaka i Takeuchi 2000, Nonaka 2008]



Rys. 3 Koncepcja zarządzania procesami w organizacji zorientowanej na jakość (opracowanie własne na podstawie [Hernas i Gajda 2006]).

## **Osiem zasad zarządzania jakością zgodnie ze standardami PN-EN ISO 9000:2006 i PN-EN ISO 9004:2010 – teoria i praktyka**

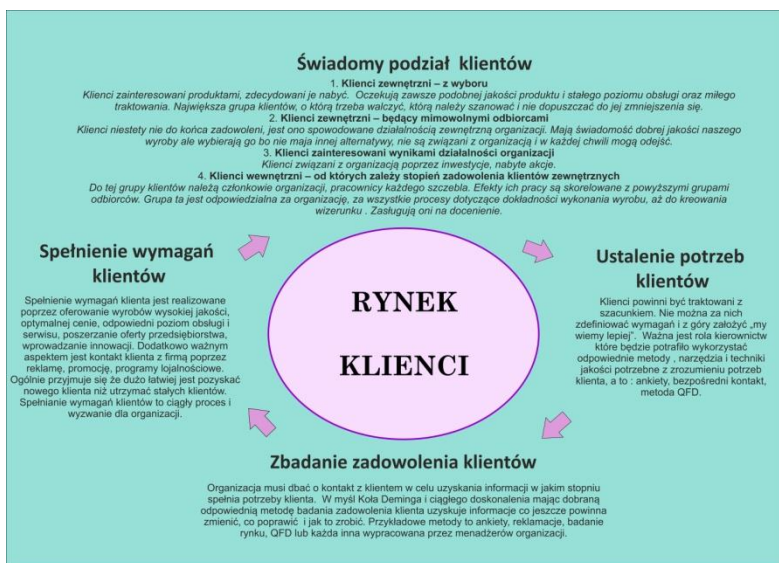
Zasady zarządzania jakością poraz pierwszy zostały zdefiniowane i sformalizowane przez Komitet Techniczny ISO/TC, a następnie udostępnione w normie PN-EN ISO 9000:2001, a to: Orientacja na klienta, Przywództwo, Zaangażowanie ludzi, Podejście procesowe, Podejście systemowe do zarządzania, Ciągłe doskonalenie, Podejmowanie decyzji na podstawie faktów, Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami. Z założenia miały być pomocne kadry zarządzającej w doskonaleniu systemu zarządzania jakością w organizacji. Współcześnie są one traktowane jako narzędzie doskonalące SZJ wymienione w normie PN-EN ISO 9000:2006, a opisane i wytłumaczone co do ich interpretacji w normie PN-EN ISO 9004:2010 w szczególności w załączniku B. Dzięki tym zasadą organizacja ma świadomość łatwiejszego wdrażania, realizowania i doskonalenia zbudowanego Systemu Zarządzania Jakością.

Dla przedstawienia możliwości zastosowania w praktyce Ośmiu Zasad Zarządzania Jakością wybrano Polską jednostkę organizacyjną branży mechanicznej, która istnieje na polskim rynku jeszcze od czasów przedwojennych. Po zakończeniu wojny omawiane przedsiębiorstwo X poszerzało swoją działalność produkując wyroby nie tylko dla taboru kolejowego, ale również dla takich gałęzi przemysłu jak: rolnictwo, górnictwo, przemysł maszynowy, przemysł obronny. Przedsiębiorstwo to posiada kuźnię oraz tłocznię, a także specjalizuje się w: odlewnictwie żeliwa, odlewnictwie metali kolorowych, odlewnictwie precyzyjnym, obróbce cieplnej, obróbce powierzchniowej, obróbce skrawania. W 2008 roku przedsiębiorstwo X został wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania Jakością i Środowiskiem. Zgodnie z założeniami polityki jakości organizacji oraz budowaniem wartości dodanej organizacji przedsiębiorstwo X zdefiniowało swoje postępowanie w obszarze 8 zasad zarządzania jakością, wdrożyło je i w zaplanowanych odstępach czasu dokonuje się oceny stopnia zrealizowania założonych działań.

### **ZASADA 1 - Orientacja na klienta**

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006 klient „to organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób”. Współcześnie nieustająca, rosnąca konkurencja sprawia, że istotnym aspektem dla organizacji jest również zadowolenie klienta czyli zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006 „percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim wymagania zo-

stały spełnione”. Zastosowanie więc zasady - orientacja na klienta staje się dla organizacji koniecznością i warunkiem osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności i długookresowego sukcesu rynkowego. J. Bank [1999] słusznie zauważył, iż klient jest najważniejszą osobą w każdym przedsiębiorstwie, nie jest on zależny od nas, natomiast my, jako przedsiębiorstwo swoje funkcjonowanie na rynku uzależniamy od niego [Bank 1999]. Jednostki organizacyjne zorientowane na klienta łatwiej spełniają oczekiwania swoich klientów poprzez dostosowanie do nich swojej oferty. W istocie klient jest jedyną stałą wartością na rynku, stanowi wręcz rynkowe źródło energii, a czerpanie z tego źródła wymaga od przedsiębiorstwa przeorientowania w taki sposób, aby potrzeby klientów dynamizowały funkcjonowanie i rozwój jednostki organizacyjnej, oraz zapewniały jej przewagę w stosunku do klientów [Wawak 2005, Dudek-Burlikowska i Szewieczek 2008, Bank 1999, Dudek-Burlikowska 2011].



Rys. 4. Procesy zorientowane na klienta (opracowanie własne na podstawie [Hamrol 2005])

Wynikiem tego jest zadowolenie klienta, które stanowi najlepszy wskaźnik przyszyłych zysków przedsiębiorstwa. Początkiem zmiany orientacji organizacji w kierunku klienta jest zrozumienie jego potrzeb, odpowiedzialność za ich spełnienie spada przede wszystkim na barki najwyższego kierownictwa, które tak powinno zarządzać działaniami firmy, aby wszyscy pracownicy wiedzieli jak ważne jest definiowanie wymagań

klienta i ciągle badanie jego zadowolenia, a tym samym jakie korzyści może przynieść przywiązanie klienta do organizacji. Świadome działanie kadry menadżerskiej w myśl zasady – orientacja na klienta – to: identyfikacja klientów, ustalenie potrzeb klientów, spełnienie wymagań klientów oraz zbadanie ich zadowolenia (rys. 4) [Hamrol 2005, Wawak 2005, Bank 1999, Dudek-Burlikowska 2011].

*W przedsiębiorstwie X jednym z najważniejszych działań jest uzyskanie zadowolenia klientów. Spełnienie wymagań klientów jest ciągle monitorowane i badane, a następnie ulepszone głównie przy pomocy zdefiniowanych procesów, zgodnie z określonymi procedurami i instrukcjami roboczymi. Aby uzyskać zadowolenie klientów przedsiębiorstwo prowadzi działania, za pomocą, których stwierdza zgodność wyrobu z wymaganiami klienta (walidacja) oraz z założeniami techniczno-ekonomicznymi (weryfikacja). Główny etap sprawdzania odbywa się na poziomie projektowania i rozwoju. W przypadku wystąpienia niezgodności wprowadza zmiany w realizacji wyrobu, przy jednoczesnym ich nadzorowaniu i sprawdzaniu.*

## ZASADA 2 - Przywództwo

Definicja przywództwa przechodziła wiele przeobrażeń, na początku określano ją, jako swoisty proces wpływania na ludzi, następnie jako umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra, obecnie w zarządzaniu przywództwo to pewna zdolność do wpływania na zachowania pracowników w dążeniu do realizacji określonych celów organizacji [Griffin 2013, Koźmiński i Jemielniak 2011; Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 2000; Brzozowski i Rogala 2003].

Świadome przywództwo w organizacji ukierunkowanej na jakość to takie, które wpływa na rozwój pracowników poprzez tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy, budowaniu relacji między kadrą menadżerską a zespołem pracowników. Narzuca się pytanie jak to osiągnąć?

Ważne jest, aby w organizacji kierownictwo potrafiło zdefiniować swoje zadania i umieć przekształcić się z nadzorców w przywódców.

Do zadań tych należą przez wszystkim [Wawak 2005, Brzozowski i Rogala 2003; Hamrol 2005; PN-EN ISO 9004:2010]:

- ustalenie wizji, misji oraz skorelowanie z nimi polityki jakości, a następnie celów organizacji zgodnie z zasadą SMART,
- uświadomienie pracownikom jak ważny jest klient,
- budowanie kultury organizacyjnej oraz zdefiniowanie wzorców zachowań;

- przejrzyste ustalanie zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności;
- propagowanie otwartej komunikacji uwzględniającej udział pracowników w przygotowywaniu decyzji;
- regularne analizy informacji o działaniu procesów;
- dbanie o sprawną komunikację w organizacji między jej poszczególnymi pionami;
- zapewnienie szkoleń pracownikom, motywowanie pracowników do realizacji celów, inspirowanie,
- zachęcanie i honorowanie zaangażowania pracowników, identyfikowanie zagrożeń, definiowanie planów awaryjnych, zapobieganie zagrożeniom.

Norma PN-EN ISO 9004:2010 podkreśla rolę przywódcy w dojrzałej organizacji, to właśnie przywódcy „ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. To oni właśnie tworzą i utrzymują środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą się w pełni angażować się w osiągnięcia celów organizacji”.

*Kierownictwo firmy jest odpowiedzialne za ustalenie misji, wizji oraz celów, a także za przygotowanie odpowiedniej dokumentacji, która ułatwi ich realizację. Kolejnym działaniem podejmowanym przez przywództwo jest przegląd oraz kontrola przygotowanych biznes planów (krótko i długoterminowych). Wcześniej wspomniane biznes plany po przeprowadzeniu kontroli będą aktualizowane i nowelizowane. Zarząd firmy jest również zobowiązany określić politykę jakości, która powinna być w sposób klarowny przekazana wszystkim pracownikom. Następnie polityka jakości powinna być zrealizowana przez wszystkich pracowników jednostki organizacyjnej oraz musi być spójna z celami dotyczącymi jakości.*

### **Bibliografia**

- Bank J., 1999, *Zarządzanie jakością*, Felberg SJA, Warszawa, s.2.
- Dudek M., 2002, *Metody badania i oceny jakości narzędziem doskonałym*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, s. 195-209.
- Dudek-Burlikowska M., 2010, *Aspects of improving the organization directed to the quality*, Archives of Materials Science and Engineering, vol. 43, iss. 2, s. 101-108.
- Dudek-Burlikowska M., 2011, *Application of estimation method of customer's satisfaction in enterprise focused on quality*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, vol. 47, iss. 1, s. 83-96.

Dudek-Burlikowska M., Szewieczek D., 2011, *Customer's satisfaction the element of proquality strategies of organization*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, vol. 28, iss. 1, s. 91-94.

Hernas A., Gajda L., 2006, *Systemy zarządzania jakością w organizacji*, WSZOP, Katowice.

Nonaka I, Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa.

Nonaka I, 2008, *Firma kreująca wiedzę*, Problemy jakości, nr 8, s. 9-11

Rączka M., Tabor A, 2004, *Nowoczesne zarządzanie jakością*, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej, Kraków

Wawak S., 2005, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, One Press, Wyd. II., s. 75-150

PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*.

PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.

**Autor:**

Dr inż. Marta Dudek-Burlikowska, Politechnika Śląska

Serdecznie zapraszam do przeczytania drugiej części artykułu.

[\\*Artykuł dostępny w systemie OPEN ACCESS na stronie Czasopisma Ekonomia i Zarządzanie\\*](#)

