

## **Stanisław Poppek**

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna  
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

## **Adam Poppek**

Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

# **REALIZACJA KONCEPCJI TQM W WYBRANYCH SYSTEMACH ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**

## **IMPLEMENTATION OF THE TQM CONCEPT IN SELECTED ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS**

---

### **Wstęp**

W chwili obecnej, aby osiągnąć sukces rynkowy organizacje muszą troszczyć się o jakość. Drogą do tego jest realizacja koncepcji, zwanej kompleksowym zarządzaniem jakością lub zarządzaniem przez jakość – TQM (Total Quality Management). Filozofia ta obejmuje wszystkie istotne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc wizję i strategię, zarządzanie zasobami i procesami, w tym procesami doskonalenia. Szczególną wagę przywiązuje się do powiązania zarządzania z wynikami w zakresie satysfakcji klientów, pracowników, udziałowców, ale przede wszystkim z wpływem tej działalności na środowisko przyrodnicze i społeczne (otoczenie)<sup>1</sup>. W związku z tym, celem niniejszej pracy jest próba ukazania roli filozofii TQM w procesie wdrażania systemów zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

### **Filozofia TQM**

TQM – kompleksowe zarządzanie jakością jest to filozofia zarządzania organizacją, skoncentrowana na jakości, oparta na udziale wszystkich członków organizacji (tzn. pracowników we wszystkich komórkach oraz wszystkich szczeblach struktury

---

<sup>1</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa 2009; D. Hampton, *A Step Forward*, „Quality Progress”, nr 3/2014; Reid R.D., *Putting Things in Context*, „Quality Progress”, nr 12/2015.

organizacyjnej) i nakierowana na osiągnięcie długotrwałego sukcesu, dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i społeczeństwa (co oznacza spełnienie wymagań społecznych)<sup>2</sup>.

TQM można określić jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności, aktywności zespołów ludzkich, zmiany sposobu myślenia. Filozofia ta, zwana często doktryną jakości, streszcza się w trzech następujących zasadach<sup>3</sup>:

- doskonalenie: doskonalimy stale, doskonalimy wszystko, doskonalimy się wszyscy;
- jedna drużyna: jesteśmy jednym zespołem, jesteśmy otwarci, lojalni względem siebie i firmy, rozwijamy wszechstronnie, eliminujemy współzawodnictwo;
- myślenie systemowe: ilekroć podejmujemy decyzję, powinna być ona związana z jakąś ogólną zasadą, nigdy odbiegać od ustalonych reguł.

Sukces tego sposobu zarządzania jest uwarunkowany silnym i wytrwałym przywództwem ze strony najwyższego kierownictwa oraz kształceniem i szkoleniem wszystkich członków organizacji.

## Koncepcja TQM

System zarządzania organizacją przynoszący sukces, to system ukierunkowany na ciągłe doskonalenie funkcjonowania, poprzez zrozumienie potrzeb wszystkich zainteresowanych stron. Osiągnięcie tak określonych celów jakości możliwe jest poprzez przestrzeganie zasad zarządzania jakością<sup>4</sup>:

- orientacja na klienta,
- przywództwo,
- zaangażowanie ludzi,
- podejście procesowe,
- doskonalenie,
- podejmowanie decyzji na podstawie dowodów,
- zarządzanie relacjami.

<sup>2</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2013; A. Kleniewski, *Kontekst organizacji i strony zainteresowane*, „Problemy Jakości”, nr 3/2016; A. Kleniewski, *System zarządzania jakością i jego procesy*, „Problemy Jakości”, nr 4/2016.

<sup>3</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, op. cit.; K. Szatkowski (red.), *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*, PWN, Warszawa 2014; M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2013; A. Kleniewski, *Kontekst organizacji i strony zainteresowane*, „Problemy Jakości”, nr 3/2016; K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011; PN-EN ISO 9000:2015 – 10; PN-EN ISO 9001:2015 – 10.

## Systemy zarządzania jakością, środowiskiem i BHP jako droga do realizacji filozofii TQM

Zarządzanie to skoordynowane działania, mające na celu kierowanie i nadzorowanie organizacji, a system zarządzania to system do ustalenia polityki i celów oraz do osiągnięcia tych celów<sup>5</sup>.

Polityka jakości pełni więc rolę konstytucji w całym procesie zarządzania, a więc żaden inny dokument nie może być z nią sprzeczny. Długoterminowa strategia, cele i zadania powinny koncentrować wysiłki wszystkich zatrudnionych w kierunkach uznanych przez kierownictwo za priorytetowe<sup>6</sup>.

Najlepszą formą rozwiązywania problemów związanych z szeroko pojętym funkcjonowaniem organizacji jest praca zespołowa i zaangażowanie wszystkich pracowników, co pozwala na spełnienie oczekiwań klientów, a tym samym utrzymanie lub poprawienie pozycji firmy na rynku oraz jej efektywności. Taka koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem jest realizowana poprzez wprowadzenie systemu zarządzania<sup>7</sup>.

Niezbędnymi warunkami, by ten system zarządzania przyniósł oczekiwane efekty, są<sup>8</sup>:

- prawidłowy system motywacyjny;
- świadomość celów działania;
- kreatywność zbiorowa i indywidualna;
- kompleksowy, decyzyjny rachunek kosztów jakości;
- zaangażowanie kierownictwa w proces kształtowania systemu i proces szkoleń;
- kompleksowość podejścia do systemu zarządzania;
- właściwy stosunek do wiedzy;
- poszukiwanie sposobów stałego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie;
- potraktowanie zmian jako szansy na poprawę efektywności działania;
- wytrwałość, cierpliwość, konsekwencja, wymagania, prawidłowa komunikacja;
- stworzenie bazy dla podejmowania decyzji: informacja, kompetencje, motywacja.

Zaprojektowanie, opracowanie, wdrożenie, nadzorowanie oraz stałe doskonalenie systemu zarządzania oznacza ogromne wyzwanie dla całej załogi przedsiębiorstwa.

<sup>5</sup> J. Ejdyś, *Efektywność systemu zarządzania środowiskiem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, 2003/7(642); S. Liebesman, *Brought Into FOCUS*, „*Quality Progress*”, nr 9/2014.

<sup>6</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Struktura normy ISO 9001:2015. Podstawowe wymagania*, „*Problemy Jakości*”, nr 1/2016; A. Górny, *Klient wewnętrzny w systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 763, „*Ekonomiczne Problemy Usług*” nr 105, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013; F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, *Walbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych 2011.

<sup>7</sup> G. Dahlke, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy i higieną pracy. Modele systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, Wydawnictwo Politechniki, Poznań 2013.

<sup>8</sup> A. Kleniewski, *Kontekst organizacji i strony zainteresowane*, „*Problemy Jakości*”, op. cit.; M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.

## Zarządzanie jakością

Zarządzanie przez jakość stanowi rodzaj zbiorowego wysiłku zorientowanego na jakość i prowadzącego do ciągłego doskonalenia organizacji w celu osiągnięcia najwyższych efektów we wszystkich podejmowanych decyzjach i formach działalności<sup>9</sup>.

System zarządzania jakością powinien więc prowadzić do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa, służyć wskazaniu słabych miejsc, ograniczać niestabilność systemu oraz być narzędziem ograniczania zmienności w procesach. Wprowadza jednolite zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki którym element przypadkowości w działalności firmy redukuje się do minimum. Jakość wiąże się tu ściśle z prawidłowym postrzeganiem kapitału intelektualnego oraz traktowaniem zadowolenia klienta jako priorytetowego zadania<sup>10</sup>.

Do podstawowych warunków efektywności systemu zarządzania jakością należy<sup>11</sup>:

- przeprowadzenie przedsięwzięciom projakościowym przez naczelne kierownictwo;
- jasna, czytelna i realna polityka jakości;
- zgodność dokumentacji systemowej z normą, będącej bazą systemu zapewnienia jakości;
- opracowanie zrozumiałej księgi jakości;
- system zapewnienia jakości musi być skuteczny i elastyczny;
- postawy pracowników względem jakości powinny wynikać z pozytywnych nawyków i uwzględniania celów w dziedzinie jakości;
- wszyscy pracownicy muszą mieć jasno określone obszary odpowiedzialności oraz uprawnień, czyli czytelne i dokładne instrumenty oraz procedury, właściwe wykształcenie, kwalifikacje, przeszkolenie i możliwości stałego doskonalenia wiedzy i umiejętności;
- konieczna jest świadomość, że jakość to spełnienie oczekiwań, to, co można poprawić, a także podstawa bytu każdego przedsiębiorstwa.

System zarządzania jakością zgodny z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001:2015 jest systemem umożliwiającym utrzymanie i doskonalenie stosowanych w organizacji metod i sposobów pracy oraz poziomu jakości wytwarzanych wyrobów (świadczonych usług). Jest również skutecznym narzędziem marketingowym, który w wielu przypadkach otwiera drogę na nowe, wymagające rynki. Podstawą tego systemu jest siedem, wspomnianych już zasad zarządzania jakością<sup>12</sup>:

- Orientacja na klienta  
Spełnienie wymagań klienta jest podstawowym celem każdej organizacji.

<sup>9</sup> A. Kleniewski, *System zarządzania jakością i jego procesy*, „Problemy Jakości”, op. cit.

<sup>10</sup> P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2003; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, op. cit.; U. Kobylińska, *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management”, nr 1/2014.

<sup>11</sup> A. Kleniewski, *System zarządzania jakością i jego procesy*, „Problemy Jakości”, op. cit.; S. Liebesman, *Brought Into FOCUS*, „Quality Progress”, op. cit.; F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, op. cit..

<sup>12</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Struktura normy ISO 9001:2015. Podstawowe wymagania*, op. cit.; M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, op. cit.; R. Wolniak, *W kierunku ISO 9001:2015*, „Problemy Jakości”, nr 2/2013; PN-EN ISO 9001:2015 – 10.

Obecnie sugeruje się, aby nie tylko spełniać zidentyfikowane wymagania klienta, ale także starać się je przekraczać, dawać klientowi więcej niż on oczekuje. Nie należy się także skupiać tylko i wyłącznie na zrozumieniu obecnych potrzeb – powinno się wykraczać w przyszłość i przewidywać jeszcze nieznanne, przyszłe potrzeby klienta. Klientem organizacji nie jest już tylko i wyłącznie odbiorca wyrobów i usług tworzonych przez nią. Obecnie w kategoriach klienta rozpatrywani są wszyscy interesariusze. Oczywiście najważniejszy jest klient, który może zagwarantować organizacji trwałą sukces.

– Przywództwo

Zgodnie z tą zasadą, zarówno kadra kierownicza, jak i każda osoba kierująca ludźmi musi być liderem, przywódcą. Kierownictwo nie może ograniczać się do zwykłego nadzoru. Liderzy muszą promować zaangażowanie pracowników, być dla nich przykładem, inspirować i zachęcać ich do aktywnego współuczestnictwa w realizacji celów jakościowych.

– Zaangażowanie ludzi

W celu zwiększenia zaangażowania pracowników, organizacja powinna:

- wdrożyć odpowiednie systemy komunikacji, tak aby zrozumieć ich, jak ważny jest ich indywidualny wkład;
- promować współpracę;
- umożliwiać, ułatwiać dyskusję – tak aby można było dzielić się wiedzą oraz doświadczeniem;
- doceniać ludzi, ich wkład, chęć do nauki itp.

– Podejście procesowe

Wdrożenie takiego podejścia umożliwia organizacji skupienie się na krytycznych procesach i celach, poprawia funkcjonowanie procesów, ułatwia ich doskonalenie, a także zwiększa efektywność całego systemu zarządzania jakością. Wdrażając podejście procesowe, warto uwzględnić elementy zarządzania ryzykiem, które mogą mieć wpływ na proces.

– Doskonalenie

Wszystkie organizacje muszą doskonalić zarówno system zarządzania jakością, jak i wszystkie pozostałe elementy, które ją tworzą. Dotyczy to takich aspektów, jak: procesy, kwalifikacje pracowników, audyty czy ogólnie pojęta innowacyjność. Doskonalenie powinno odbywać się w oparciu o Cykl Deminga (PDCA). Każda inna metoda doskonalenia, o ile jest skuteczna, także jest akceptowalna. Doskonalenie umożliwia stały rozwój organizacji, umożliwia reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także tworzy nowe szanse.

– Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów

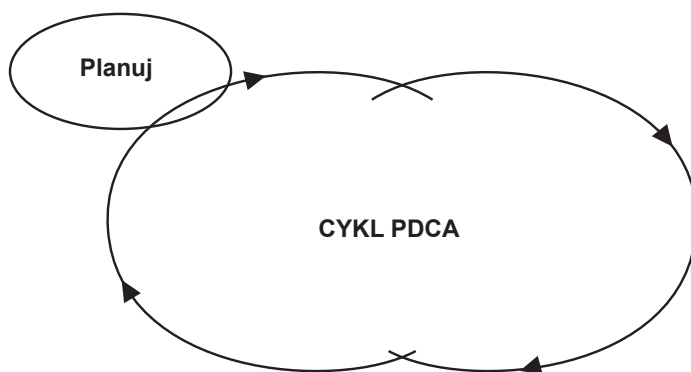
Zgodnie z tą zasadą, wszelkie decyzje muszą być oparte na badaniach i analizach, czyli muszą opierać się na wiarygodnych danych. Zgodnie z wymaganiami nie wystarczy tylko zbierać danych. Muszą być one wykorzystywane do podejmowania decyzji. Ponadto, organizacja musi zapewnić, aby dane były dostępne dla każdego

pracownika, który ich potrzebuje – muszą być one wiarygodne, posiadać odpowiednią dokładność, a także być aktualne, przekazywane na czas.

– Zarządzanie relacjami

Aby osiągnąć trwały sukces, organizacja musi zarządzać relacjami ze stronami zainteresowanymi. Podstawą działania w tym obszarze jest przede wszystkim zdefiniowanie wszystkich stron zainteresowanych, określenie ich wpływu na organizację, a także nadanie priorytetu poszczególnym interesariuszom i odpowiednie nimi zarządzanie. Ważnym aspektem są wspólne działania w zakresie doskonalenia.

System zarządzania jakością musi ulegać zmianom, modyfikacjom oraz stałemu doskonaleniu zgodnie z cyklem Deminga (rys. 1):



### Rysunek 1. Cykl Deminga

Źródło: M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, op. cit.

Schemat PDCA (Plan – Do – Check – Act), według którego wszystkie działania zamykają się w cyklu planowania, wykonywania planu, sprawdzania sposobu wykonania i podejmowania działań korygujących i doskonalących, stanowi skuteczne i proste narzędzie ułatwiające zarządzanie<sup>13</sup>.

Termin „doskonalenie” oznacza proces skoncentrowany na stałym zwiększaniu efektywności i skuteczności organizacji w realizacji jej polityki, strategii i celów. Jest odpowiedzią na wzrastające potrzeby i oczekiwania klientów oraz zapewnia dynamiczną ewolucję systemu zarządzania jakością. Wymaga więc stałego kształcenia i doskonalenia kadr na wszystkich szczeblach. Jest to najbardziej efektywna inwestycja, bowiem sukces zależy przede wszystkim od myśli twórczej kadr, następnie od technologii i oprogramowania, a dopiero w trzeciej kolejności od maszyn i urządzeń. Sprawne działanie systemu gwarantuje, że procesy produkcyjne będą efektywne, doskonalone

<sup>13</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Struktura normy ISO 9001:2015. Podstawowe wymagania*, op. cit.; K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, op. cit.; R. Wolniak, *W kierunku ISO 9001:2015, „Problemy Jakości”*, op. cit.

oraz przystosowywane do ciągle zmieniających się warunków rynkowych oraz technologicznych, a także do zmieniających się wymagań klienta<sup>14</sup>.

## Zarządzanie środowiskowe

Celem filozofii TQM jest uzyskanie sukcesu, którego podstawą jest zadowolenie klienta. W tym kontekście coraz częściej bierze się pod uwagę preferencje ekologiczne klientów. Najlepszym sposobem na sprostanie tym wymaganiom jest wprowadzenie zasad ekorozwoju, czyli rozwoju zrównoważonego z poszanowaniem nieodnawialnych zasobów naturalnych. Ułatwieniem może być sformalizowanie zasad w postaci systemu zarządzania środowiskowego (normy ISO serii 14000, EMAS), natomiast potraktowanie tego systemu jako integralnej części zarządzania przez jakość stanowi oczywistą przesłankę osiągnięcia sukcesu<sup>15</sup>.

Zarówno TQM, jak i system zarządzania środowiskowego oparte są na podobnych zasadach<sup>16</sup>:

### 1. Kluczowe znaczenie klienta (człowieka i środowiska)

Warunkiem sukcesu i rozwoju firmy jest zadowolenie klienta, ale nie tylko zewnętrzne, również wewnętrzne. Brak troski o środowisko przyrodnicze w działalności organizacji może spowodować niezadowolenie wywołane pogorszeniem warunków pracy, ograniczeniem lub utrudnieniem możliwości wypoczynku, jak również pogorszeniem jakości życia.

### 2. Zasada prewencyjności

Zapobieganie wadom jakościowym powinno mieć wymiar wieloaspektowy i mieć miejsce w całym cyklu życia produktu. Musi uwzględniać również te cechy, które wpływają na pogłębienie degradacji środowiska przyrodniczego. Z tego powodu, tak ważna jest wiedza ekologiczna zarówno projektantów, aby byli w stanie przewidzieć efekty wdrożenia w życie swoich projektów, jak również konsumentów, by stawiali odpowiednie wymagania i dokonywali trafnych wyborów. Logistyka przedsiębiorstwa musi uwzględniać aspekt bezpiecznego dla środowiska transportu, magazynowania i opakowania surowców, półproduktów i wyrobów gotowych. W zakresie fazy produkcyjnej należy posługiwać się technologiami i technikami proekologicznymi. Sprzedaż wyrobów i usług również powinna być objęta działaniami ekologicznymi w zakresie eksponowania wyrobów i usług przyjaznych środowiskowo, a tym samym korzystniejszych dla człowieka. Ostatnia faza cyklu życia wyrobu to jego prośrodowiskowa likwidacja (ekologiczne niwelowanie).

<sup>14</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, op. cit.; R. Wolniak, *W kierunku ISO 9001:2015, „Problemy Jakości”*, op. cit.

<sup>15</sup> P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, op. cit.; W. Łuczka-Bakuła, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem wyrobów. Teoria i praktyka*, W. Łuczka-Bakuła (red.), Wyd. Prodruk, Poznań 2007; A. Matuszak-Flejszman, *System zarządzania środowiskowego według norm ISO serii 14000*, [w:] *Zarządzanie jakością...*, op. cit.

<sup>16</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; J. Ejdyś, *Efektywność systemu zarządzania środowiskiem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, op. cit.; P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, op. cit.; W. Łuczka-Bakuła, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, op. cit.; PN-EN ISO 9001:2015 – 10; PN-EN ISO 14001:2015.



### 3. Doskonalenie wszelkich procesów w organizacji

Doskonalenie wyrobów i procesów (w tym postępująca ekologizacja), dzięki twórczemu wkładowi własnemu pracowników, powoduje stałą poprawę wizerunku wśród klientów. Na obraz firmy składa się również nieustannie korygowana działalność ekologiczna.

### 4. Zaangażowanie kierownictwa na zasadach przywództwa

Naczelne kierownictwo musi mieć „wizję przyszłości” swojego przedsiębiorstwa, obejmującą kompleksowo wszelkie aspekty jego działalności, z uwzględnieniem problemów ekologicznych. Aktywne działanie kierownictwa musi polegać na stałej trosce o rozwój firmy poprzez takie dysponowanie zasobami, które motywuje pracowników do pełnego zaangażowania się w sprawę jakości i ochrony środowiska.

### 5. Aktywny, twórczy udział wszystkich pracowników organizacji

Wdrożenie zarówno zarządzania przez jakość, jak i systemu zarządzania środowiskowego nie może odbyć się bez zaangażowania wszystkich pracowników – na każdym szczeblu i w każdym dziale – w sprawę jakości, w tym ekologiczności. Pracownik jest twórcą jakości i stanowi najważniejszy zasób organizacji. Jeśli jest właściwie umotywowany, stara się sam wpływać na cechy jakościowe poprzez wykorzystanie swojej wiedzy oraz samokontrolę.

### 6. Znacząca rola szkoleń

Mają one za zadanie podniesienie poziomu świadomości pro jakościowej (w tym proekologicznej) pracowników oraz pomoc w rozumieniu roli, jaką pełnią oni w tworzeniu tej jakości. Szkolenia muszą ukształtować nowe nawyki ludzi, od których zależy przyszłość firmy. Przyszłość ta jest kształtowana w coraz większym stopniu przez fakt zrozumienia, że interes organizacji idzie w parze z interesem środowiska.

### 7. Rola audytów

Wewnętrzne przeglądy muszą obejmować również ekoaudytowanie w celu ustalenia źródeł niedomagań i sposobów ich likwidacji.

Jedną z podstawowych zasad TQM jest minimalizacja zbędnych kosztów. Zastosowanie systemu zarządzania środowiskowego wydatnie wzmacnia ten proces. Początkowo wprowadzenie zasad „czystszej produkcji” wymaga znacznych nakładów finansowych, ale w ostatecznym rozrachunku nakłady te znacznie się zwracają. Powodem jest redukcja wydatków wynikająca z oszczędnej gospodarki energetycznej, wodnej i surowcowej, z zapobiegania powstawaniu odpadów, redukcji kar za przekroczenia ekologiczne. Ważną rolę w obniżeniu kosztów ogólnych organizacji odgrywa również ograniczenie usterek i pogarszania stanu technicznego maszyn, aparatury i narzędzi, spowodowanych emisją pyłów i gazów wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiąże się to również ze zmniejszeniem zanieczyszczenia atmosfery w miejscu pracy, a tym samym obniżeniu zachorowalności pracowników. Niemniej istotna jest redukcja kosztów „straconych korzyści”, kiedy klient, zadowolony ze wstępnego rozeznania, decyduje



się na zakup wyrobu w danej organizacji, a nie zwraca się do konkurencyjnej, bardziej proekologicznej<sup>17</sup>.

## Zarządzanie BHP

Koncepcja TQM, stanowiąca podstawę systemów zarządzania, zakłada, iż niezbędnym warunkiem osiągnięcia satysfakcji klientów, pracowników oraz członków społeczeństwa jest zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy i życia. W związku z tym, przedsiębiorstwa powinny dążyć do systemowego i skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz do integracji z ogólnymi systemami zarządzania<sup>18</sup>.

W celu zainicjowania przechodzenia przedsiębiorstw od etapu spełnienia podstawowych wymagań systemu zarządzania BHP do wdrażania i doskonalenia zaawansowanych metod zarządzania BHP określono dodatkowe kryteria zarządzania BHP w ramach koncepcji TQM<sup>19</sup>:

1. Zaangażowanie i przywództwo najwyższego kierownictwa:
  - udział w tworzeniu wizji przedsiębiorstwa obejmującej znaczącą poprawę stanu BHP (np. zero wypadków i uciążliwości przy pracy);
  - zaangażowanie we wdrażaniu skutecznego zarządzania BHP (np. tworzenie polityki, udostępnianie odpowiednich zasobów, udział w okresowych przeglądach systemu zarządzania BHP);
  - udział w szkoleniach z zakresu BHP, metod i technik wspomagających zarządzanie BHP;
  - promowanie cech przywódczych wśród kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla;
  - przydzielanie kierownictwu średniego szczebla odpowiedzialności za BHP w podlegających im obszarach oraz konsekwentne sprawdzanie osiągniętych rezultatów;
  - stosowanie systemów motywujących pracowników do działań na rzecz poprawy BHP;
2. Etyka prowadzenia biznesu i odpowiedzialność przed społeczeństwem:
  - prowadzenie działalności biznesowej zgodnie z wymaganiami przepisów BHP oraz z systemem wartości etycznych uwzględniających aspekty BHP i akceptowanych przez pracowników, klientów, dostawców, społeczeństwo;
  - ocenianie wpływu działalności firmy na stan zdrowia swoich pracowników, klientów, społeczeństwa w skali długoterminowej oraz uwzględnianie wyników tej oceny przy planowaniu rozwoju firmy (przyszłe wyroby, usługi, technologie itp.);

<sup>17</sup> J. Ejdys, *Efektywność systemu zarządzania środowiskiem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, op. cit.; M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, op. cit.

<sup>18</sup> P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, op. cit.; M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, op. cit.

<sup>19</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, op. cit.; J. Ejdys, *Efektywność systemu zarządzania środowiskiem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, op. cit.; P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, op. cit.; W. Łuczka-Bakuła, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, op. cit.; PN-N 18001:2004; PN – ISO 45001:2018-06.

3. Strategia rozwoju i planowanie długoterminowe:
  - ustalanie i realizowanie długoterminowych celów strategicznych z zakresu BHP, spójnych z ogólną wizją rozwoju firmy oraz jej planami finansowymi;
  - komunikowanie celów i planów strategicznych w zakresie BHP wszystkim pracownikom, dostawcom, klientom, społeczeństwu i innym zainteresowanym stronom;
  - weryfikowanie i korygowanie celów strategicznych i planów długoterminowych w zakresie BHP z uwzględnieniem przewidywanych zmian w przepisach prawnych oraz oczekiwaniach pracowników, klientów, dostawców i społeczeństwa;
4. Ukierunkowanie na zapewnienie satysfakcji klientów:
  - stosowanie metod rozpoznania oczekiwań klientów dotyczących BHP, związanych z użytkowaniem wyrobów produkowanych przez przedsiębiorstwo lub korzystaniem z świadczonych przez nie usług;
  - rozpoznawanie i wykorzystywanie przepisów prawnych, norm technicznych i innych dokumentów określających wymagania BHP dotyczące projektowania i wytwarzania wyrobów lub świadczenia oferowanych usług;
  - postrzeganie pracowników firmy jako klientów wewnętrznych, którzy łącznie z ich rodzinami, klientami zewnętrznymi, dostawcami oraz społeczeństwem stanowią grupę odbiorców efektów zarządzania przedsiębiorstwem w obszarze BHP;
5. Docenianie roli i angażowanie wszystkich członków organizacji:
  - przekazywanie pracownikom dokładnych informacji o związanym z ich pracą ryzyku zawodowym;
  - angażowanie pracowników w realizację zadań związanych z identyfikacją zagrożeń i oceną związanego z nimi ryzyka zawodowego;
  - angażowanie pracowników w procedury postępowania powypadkowego oraz analizowanie przyczyn wypadków i chorób zawodowych;
  - upoważnienie pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji związanych z BHP w przypadku zagrożenia;
  - zachęcanie pracowników do zgłaszania krytycznych uwag dotyczących stanu i metod zarządzania BHP oraz propozycji usprawnień w tym zakresie;
  - powoływanie zespołów roboczych składających się z pracowników oraz kadry kierowniczej w celu rozwiązywania konkretnych problemów BHP oraz wyszukiwania możliwości doskonalenia zarządzania w tym zakresie;
6. Monitorowanie i doskonalenie wszystkich procesów:
  - wdrożenie oraz stosowanie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania BHP do monitorowania i doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwie;
  - identyfikowanie i wyodrębnianie procesów szczególnie istotnych (krytycznych) dla BHP w odniesieniu do pracowników, klientów, dostawców i społeczeństwa;
  - uwzględnianie aspektów BHP przy projektowaniu oraz reorganizowaniu procesów w przedsiębiorstwie;

7. Powszechne stosowanie technik i narzędzi zarządzania jakością:
  - zaadoptowanie metod, technik i narzędzi zarządzania jakością do identyfikowania i rozwiązywania problemów BHP oraz do ciągłego monitorowania i doskonalenia procesów zarządzania w tym obszarze;
  - systematyczne porównywanie (benchmarking) rezultatów osiągniętych przez przedsiębiorstwo w zakresie BHP (liczba wypadków i chorób zawodowych, liczba osób pracujących w warunkach uciążliwych itp.), z rezultatami osiąganymi przez inne, przodujące w tym zakresie przedsiębiorstwa;
  - systematyczne porównywanie (benchmarking) metod i praktyk zarządzania BHP stosowanych w przedsiębiorstwie z metodami i praktykami stosowanymi w tym zakresie przez przedsiębiorstwa uzyskujące najlepszą efektywność zarządzania BHP;
8. Zarządzanie z uwzględnieniem strat dla organizacji, klientów i środowiska:
  - postrzeganie wypadków przy pracy, chorób zawodowych oraz strat dla środowiska przyrodniczego jako strat istotnych dla przedsiębiorstwa w takim samym stopniu jak straty jakościowe związane z wadami wyrobów, koniecznością ich naprawy, utratą satysfakcji klientów itp.;
  - wprowadzanie i stosowanie metod identyfikacji i zbierania danych niezbędnych do analizy kosztów i korzyści finansowych związanych z zarządzaniem BHP, zintegrowanej z analizą finansową efektywności całego systemu zarządzania;
9. Szkolenie i rozwój osobisty członków organizacji:
  - wdrożenie programów okresowego szkolenia pracowników i kadry kierowniczej w zakresie problemów BHP oraz efektywnym wykorzystaniu metod, technik i narzędzi zarządzania jakością zaadoptowanych do potrzeb zarządzania BHP;
  - weryfikowanie programu szkoleń z zakresu BHP w celu ich doskonalenia przez uwzględnianie najnowszych osiągnięć naukowych;
  - podnoszenie kwalifikacji zawodowych kadry kierowniczej i pracowników;
10. Tworzenie kultury wewnętrznej organizacji:
  - promowanie przez kadry kierowniczą postaw sprzyjających przypisywaniu wysokiej wartości życiu i zdrowiu człowieka;
  - gotowość najwyższego kierownictwa do poniesienia kosztów ekonomicznych w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu BHP;
  - akceptowanie przez kierownictwo i pracowników pełnej integracji zarządzania BHP z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem.

## Podsumowanie

Planując strategiczne miejsce na rynku, przedsiębiorstwo określa swoją politykę oraz przyjmuje określony system zarządzania, gwarantujący pełną realizację przyjętych zadań. W zależności od zamierzeń, które chce wykonać w danym czasie, konstruuje i wdraża określony system zarządzania. W miarę potrzeb i zmieniających się warunków system ten koryguje i udoskonala.

System zarządzania przedsiębiorstwem przynosi oczekiwane efekty, jeśli spełnione są określone warunki:

- wykazywanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa zaangażowania i pełnienie inspirującej roli w procesie wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania;
- pełnienie przez kierownictwo roli przywódczej i traktowanie zmian jako szansy na sukces;
- poznawanie wymagań i oczekiwań klientów celem kształtowania poziomu jakości wyrobów;
- zaangażowanie wszystkich pracowników w procesie stałego doskonalenia systemu zarządzania;
- jasne określenie kompetencji i odpowiedzialności wszystkich zatrudnionych;
- uświadomienie, iż pracownik ma wpływ na jakość, środowisko i BHP, a od jakości jego pracy, wiedzy, kwalifikacji, motywacji, dostępu do informacji zależy sukces przedsiębiorstwa;
- identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem;
- wprowadzenie systemu sprawnej i efektywnej komunikacji między kierownictwem i pracownikami;
- ukierunkowanie na klienta, koszty, komunikację, kreatywność i kulturę, co stanowi o istocie zarządzania przez jakość, czyli TQM.

Realizacja koncepcji TQM wymaga również, aby każdy zatrudniony:

- rozumiał co robi i w jakim celu;
- posiadał właściwą wiedzę i przeszkolenie;
- miał odpowiednie narzędzia i oprzyrządowanie stanowiska pracy;
- mógł mierzyć jakość wykonywanej przez siebie pracy;
- wiedział co robić w przypadku problemów;
- chciał pracować dobrze i bez usterek;
- dążył do poprawy sytuacji bieżącej.

Koncepcja TQM polega na dążeniu do maksymalizacji zadowolenia konsumentów poprzez ciągły rozwój produktu, doskonalenie procesu zapewnienia jakości w sferze poprodukcyjnej, a także poprzez kompleksową obsługę nabywcy, aż do likwidacji zużytego produktu włącznie.

TQM jest więc stylem zarządzania o bardzo klarownych i nieskomplikowanych zasadach. Otwartość na nowe idee jest zapewne jedną z podstawowych przyczyn faktu, że TQM łatwo przystosowuje się do uwarunkowań wynikających z coraz szerszego stosowania norm międzynarodowych, dotyczących projektowania i konstruowania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach.

### Streszczenie

Ze względu na fakt, że filozofia TQM obejmuje wszystkie istotne aspekty funkcjonowania organizacji, a więc wizję i strategię, zarządzanie zasobami i procesami, w tym procesami doskonalenia, wydaje się być jednym z kluczowych elementów osiągnięcia przez

nie sukcesu rynkowego. Otwartość na nowe idee jest jedną z podstawowych przyczyn faktu, że TQM łatwo przystosowuje się do uwarunkowań wynikających z coraz szerszego stosowania norm międzynarodowych, dotyczących projektowania i konstruowania systemów zarządzania w przedsiębiorstwach. W ramach niniejszej pracy przedstawiono próbę wykorzystania tej koncepcji w procesie wdrażania systemów zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji.

**Słowa kluczowe:** TQM, zarządzanie organizacją, jakość, bezpieczeństwo i higiena pracy, środowisko przyrodnicze.

### Summary

Organizations need take care of quality in order to achieve market success. The path to this is the implementation of the concept, named comprehensive quality management or quality management - TQM (Total Quality Management). This philosophy includes all important aspects of the company's operation - vision and strategy, resource management and process management, also improvement processes. Highly important is relationship between management and results in terms of customer satisfaction, employees, shareholders, but above all, the impact of this activity on the natural and social environment. Therefore, the aim of this work is to show the role of the TQM philosophy in the process of implementing quality, environmental and occupational health and safety management systems.

**Keywords:** TQM, organization management, quality, health and safety of work, natural environment.

### Literatura:

1. Cholewicka-Goździk K., *Struktura normy ISO 9001:2015. Podstawowe wymagania*, „Problemy Jakości”, nr 1/2016.
2. Ćwiklicki M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa 2009.
3. Dahlke G., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy i higieną pracy. Modele systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, Wydawnictwo Politechniki, Poznań 2013.
4. Ejdys J., *Efektywność systemu zarządzania środowiskiem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 2003/7(642).
5. Ejdys J., *Za i przeciw normalizacji systemów zarządzania*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3–4/2010.
6. Górny A., *Klient wewnętrzny w systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 763, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 105, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
7. Grudowski P., *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2003.
8. Hampton D., *A Step Forward*, „Quality Progress”, nr 3/2014.
9. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2013.
10. Kleniewski A., *Kontekst organizacji i strony zainteresowane*, „Problemy Jakości”, nr 3/2016.

11. Kleniewski A., *System zarządzania jakością i jego procesy*, „Problemy Jakości”, nr 4/2016.
12. Kobylińska U., *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management”, nr 1/2014.
13. Liebesman S., *Brought Into FOCUS*, „Quality Progress”, nr 9/2014.
14. Łuczka-Bakuła W., *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem wyrobów. Teoria i praktyka*, W. Łuczka-Bakuła (red.), Wydawnictwo Prodruk, Poznań 2007.
15. Matuszak-Flejszman A., *System zarządzania środowiskowego według norm ISO serii 14000*, [w:] *Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem wyrobów. Teoria i praktyka*, W. Łuczka-Bakuła (red.), Wydawnictwo Prodruk, Poznań 2007.
16. Mroczko F., *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
17. PN-EN ISO 14001:2015 – Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.
18. PN-EN ISO 9000:2015-10 – Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia
19. PN-EN ISO 9001:2015-10 – Systemy zarządzania jakością – Wymagania.
20. PN-ISO 45001:2018-06 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania
21. PN-N-18001:2004 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania
22. Reid R.D., *Putting Things in Context*, „Quality Progress”, nr 12/2015.
23. Szatkowski K. (red.), *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*, PWN, Warszawa 2014.
24. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
25. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.
26. Wolniak R., *W kierunku ISO 9001:2015*, „Problemy Jakości”, nr 2/2013.