

WPROWADZENIE

Zarządzanie jakością stanowi jedną z najważniejszych koncepcji wykonywanych funkcji zarządzania w całej organizacji. Polega na doskonaleniu skuteczności i efektywności działań kierownictwa organizacji ukierunkowanych na zrozumienie potrzeb i spełnienie oczekiwań klientów. Jest to związane z zapewnieniem jakości na odpowiednim akceptowalnym poziomie¹, co stanowi podstawową cechę zarówno wyrobu, jak i usługi. Niniejsza książka zawiera podstawowe informacje dotyczące jakości, zapewniania jakości oraz zarządzania jakością, a także możliwości wykorzystania licznych narzędzi w celu skutecznego i efektywnego zarządzania jakością w organizacji, począwszy od koncepcji zarządzania jakością, poprzez zastosowanie narzędzi systemowych, przez wykorzystanie analizy kosztów jakości do zastosowania narzędzi dotyczących doskonalenia działań. Składa się ona z dziewięciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy, zatytułowany *Zarządzanie jakością w zarządzaniu organizacją*, stanowi punkt wejścia w problematykę przedstawioną w podręczniku. Zawiera on podstawowe informacje na temat istoty i pojęcia jakości zarówno wyrobów, jak i usług. W rozdziale przedstawiono rolę jakości w działalności organizacji oraz genezę i ewolucję podejścia do zarządzania jakością, a także wspomniano o prekursorach koncepcji zarządzania jakością. W ostatnim punkcie opisano najważniejsze nagrody jakości przyznawane przedstawicielom organizacji za promowanie jakości oraz wyróżniające się zarządzanie jakością.

Istnieje wiele koncepcji zarządzania, w tym zarządzania jakością. Dlatego w rozdziale drugim zostały przybliżone najważniejsze koncepcje zarządzania jakością. Przedstawiono istotę kompleksowego zarządzania jakością (TQM), a następnie opisano koncepcję lean management, six

¹ W literaturze poziom jakości jest rozumiany dwojako – jako ang. *grade* (ekonomicznie uzasadniony zestaw funkcji produktu) oraz stopień spełnienia cech jakości (wadliwość, trwałość itp.).

sigma, lean six sigma oraz znormalizowane systemy zarządzania, których zastosowanie może stanowić koncepcję zarządzania jakością.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym *System oceny zgodności*, zawarto podstawowe kwestie dotyczące narzędzi wykorzystywanych w celu oceny spełnienia określonych wymagań dotyczących organizacji, procesu, usługi, produktu, systemu czy osoby. Przedstawiono potrzebę i rolę normalizacji w Polsce i na świecie oraz wskazano korzyści z niej wynikające. Wskazano rolę oraz zakres certyfikacji zarówno systemów zarządzania, jak i osób oraz wyrobów. Akredytacja stanowi kolejny element niniejszego rozdziału. Przybliżono tutaj tematykę dotyczącą istoty akredytacji oraz korzyści z niej wynikających. Omówiono również audyt jako narzędzie, które może być wykorzystywane zarówno do oceny systemów zarządzania, jak i do oceny jednostek certyfikujących oraz jednostek akredytujących. Przedstawiono istotę oraz rodzaje audytów, a także zasady audytowania. Ponadto opisano proces audytu wraz z poszczególnymi działaniami audytowymi.

Rozdział czwarty, *System zarządzania jakością*, zawiera opis zagadnień systemowego zarządzania jakością, zwłaszcza w aspekcie normatywnym. W pierwszym podrozdziale wprowadzono zagadnienia projakościowego zarządzania jakością w organizacji oraz umiejscowienia w tym obszarze normy ISO 9001 zawierającej wymagania dotyczące certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Ponadto przedstawiono siedem zasad zarządzania jakością jako łącznik strukturalny pomiędzy tematami przedstawionymi w kolejnych punktach. W drugim podrozdziale scharakteryzowano „podejście oparte na ryzyku” jako generalną filozofię w systemowym zarządzaniu jakością. Podstawowe zagadnienia normatywne dotyczące certyfikacji systemu zarządzania jakością uszczegółowiono, opisując proces oceny ryzyka oraz wykorzystywanych narzędzi. W trzecim podrozdziale omówiono wymagania normy ISO 9001 w układzie poszczególnych obszarów. Następnie przedstawiono analizę wymagań normy ISO 9001 jako elementów dotyczących oceny skuteczności systemu zarządzania jakością – wpływu podejścia systemowego na realizację celów jakościowych. Zaprezentowano tu podejście oparte na ryzyku wraz z czynnikami wpływającymi na ocenę funkcjonowania znormalizowanego systemu zarządzania jakością.

W rozdziale piątym, zatytułowanym *Systemy zarządzania jakością w branży żywnościowej*, przedstawiono znaczenie kształtowania jakości żywności w aspekcie zapewnienia jej bezpieczeństwa oraz zagwarantowania odpowiedniej jakości handlowej. Organizacje funkcjonujące w ra-

mach łańcucha żywnościowego w celu skutecznego zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności oraz dotarcia do jak największej grupy potencjalnych odbiorców wdrażają i utrzymują znormalizowane systemy zarządzania, jak również inne systemy zapewnienia jakości, które wyróżniają produkowane wyroby spośród innych dostępnych na rynku. W rozdziale tym przedstawiono wymagania wybranych standardów, takich jak ISO 22000, FSSC 22000, BRC GS, IFS oraz Global G.A.P. Dokonano również charakterystyki innych systemów zapewnienia jakości, takich jak system ochrony produktów regionalnych i tradycyjnych, QMP, QAFP, PQS. Ponadto odniesiono się do polskich znaków na produktach spożywczych, które potwierdzają, że oznaczona żywność posiada konkretne cechy wyróżniające – są to m.in. takie znaki, jak Poznaj Dobrą Żywność czy Produkt Polski.

Kwestie dotyczące rozwoju standaryzacji w zarządzaniu jakością uwzględniające nowe i modyfikowane normy proponowane przedstawicielom (najczęściej dostawcom) dla określonych branż są zawarte w rozdziale szóstym, zatytułowanym *Wybrane branżowe standardy w zakresie zarządzania jakością*. Scharakteryzowano w nim podstawy normatywne dla branży motoryzacyjnej, usług IT, branży medycznej, aeronautycznej, lotniczej, dla NATO oraz branży kolejowej. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa pracujące w różnych branżach muszą się ubiegać o certyfikaty kilku standardów. Jednak w zdecydowanej większości dotyczą one wymagań międzynarodowej normy ISO 9001 i określają wymagania uznane za specyficzne w danej branży. Należą do nich m.in.: zatwierdzanie detali produkcyjnych (PPAP), analiza systemów pomiarowych (MSA) (branża motoryzacyjna), specyficzne pomiary (branża telekomunikacyjna), mitygacja ryzyka na wszystkich etapach realizacji kontraktu, uwzględnianie informacji niejawnych (NATO), procedury RAMS/LCC, kontrola pierwszej sztuki (branża kolejowa).

Każda organizacja dąży do spełnienia wymagań swoich klientów przy odpowiednim nakładzie posiadanych zasobów. Problematyka ekonomicznych aspektów jakości została zaprezentowana w rozdziale siódmym niniejszej książki. W pierwszej kolejności przedstawiono definicje kosztów jakości oraz dokonano ich klasyfikacji. Następnie scharakteryzowano najważniejsze modele kosztów jakości. W dalszej części rozdziału przedstawiono rachunek kosztów jakości. Szczególnie dużo uwagi poświęcono praktycznym aspektom implementacji tego narzędzia w podmiotach gospodarczych.

W celu zapewnienia jakości wyrobów oraz doskonalenia procesów niezbędna okazuje się zdolność do szybkiego i skutecznego identyfikowania i rozwiązywania problemów związanych z jakością. Za podstawowe instrumentarium przy rozwiązywaniu powyższych problemów uważa się siedem tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością. Narzędzia te służą przede wszystkim do zbierania i analizowania danych, identyfikowania przyczyn źródłowych i mierzenia wyników. Dlatego też w kolejnym rozdziale podręcznika zaprezentowano podstawowe klasyfikacje podziału instrumentarium zarządzania jakością oraz szczegółowo opisano siedem podstawowych narzędzi jakości.

W przeciwieństwie do tych narzędzi, które koncentrują się głównie na ilościowej metodologii rozwiązywania problemów, coraz częściej w praktyce organizacji wykorzystuje się dodatkowe narzędzia, które opierają się przede wszystkim na danych jakościowych. Pozwalają one na wyjaśnianie różnego rodzaju zależności oraz ustalanie priorytetów. To instrumenty zarządzania jakością, które stanowią uzupełnienie tradycyjnych metod i technik. Stosowane łącznie pozwalają znacznie poszerzyć zakres działań na rzecz jakości w całej organizacji. Z tego też względu dziewiąty rozdział niniejszego podręcznika został poświęcony scharakteryzowaniu dodatkowych, pomocniczych metod i narzędzi zarządzania jakością ze szczególnym uwzględnieniem ich praktycznego zastosowania w organizacjach.

Autorzy podręcznika w solidny i wyczerpujący sposób przybliżają tematykę zarządzania jakością, przedstawiając również podejście wybitnych naukowców. Książka jest skierowana zarówno do studentów, jak i przedstawicieli praktyki gospodarczej. Jest skonstruowana w taki sposób, aby zarówno w całości jak i w częściach mogła być wykorzystana przez czytelników.