

Adam Górny

Czynnik ludzki w zarządzaniu jakością : (specyfika małych przedsiębiorstw)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 51, 411-419

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM GÓRNY

Politechnika Poznańska

CZYNNIK LUDZKI W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ (SPECYFIKA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW)

Istota systemowego zarządzania jakością

W warunkach globalnej gospodarki rynkowej oraz powiązanej z nią, nieustannie rozszerzającej się konkurencji zapewnienie klientom odpowiedniej (przez nich pożądanej) jakości wyrobów i usług staje się warunkiem przetrwania. Ciągła zmienność otoczenia wymaga poszukiwania środków i narzędzi, których zastosowanie w konkurencyjnym środowisku funkcjonowania jednostek gospodarczych przyczynia się do ich rozwoju. Jest to szczególnie istotne w małej firmie, w której zaangażowanie zaledwie kilku osób decyduje o sukcesie lub porażce w prowadzonej działalności gospodarczej¹.

Jakość, rozumiana jako stopień zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów², stanowi jeden z istotnych czynników wpływających na skuteczność prowadzonej działalności gospodarczej. Sposobem na spełnienie wymagań jakościowych jest prowadzone w ujęciu systemowym zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa, ujmujące wszystkie aspekty jego funkcjonowania. Wymaga to zapewnienia współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi jednostki oraz określenia jednoznacznych i, często trudnych do uzyskania w małych firmach, formalnych zależności pomiędzy nimi.

Równie istotnym elementem systemowego podejścia do zarządzania organizacją jest posiadanie lub dostęp do niezbędnych zasobów, zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej. Niestety, również w tym obszarze

¹ Na podstawie T. Łuczka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.

² PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, pkt 3.1.1.

organizacje należące do kategorii MSP często natrafiają wiele trudności³. Zarządzanie jakością związane jest z potrzebą gromadzenia i odpowiedniego przetwarzania zasobów dotyczących jakości (danych wejściowych). Realizacja powyższych procesów pozwala na ukształtowanie końcowej jakości określonych obiektów⁴.

Wśród czynników determinujących skuteczność systemowego zarządzania jakością ważną rolę odgrywa czynnik ludzki, powiązany z m.in. sferą psychologiczną i socjologiczną działalności gospodarczej. W sytuacji oczekiwania od pracowników, że będą wykonywali różnorodne zadania w firmie, konieczne jest posiadanie przez nich szerokich kompetencji i umiejętności.

Czynnik ludzki

Pojęcie czynnika ludzkiego

W inżynierii zarządzania czynnik ludzki traktowany jest jako wypełnienie struktury organizacyjnej. Tworzą go jednostki i grupy ludzi realizujące w organizacjach zarówno obowiązki, jak i zadania wynikające z pełnionych funkcji oraz dążenia i cele wskazywane do osiągnięcia.

Poprzez identyfikację czynnika ludzkiego wskazać można na znaczenie człowieka w skutecznej i efektywnej realizacji celów organizacji oraz znaczenie personelu w zapewnieniu zgodnego z wymaganiami wykonywania prac decydujących o jakości wyrobu lub usługi⁵. Dotyczy to również pracowników niezaangażowanych bezpośrednio w wytwarzanie wyrobów (np. zajmujących się zakupami, planowaniem, kontaktami z klientami)⁶. Pamiętać należy, że każdy pracownik ma pewien wpływ na funkcjonowanie systemu zarządzania jakością.

W szerokim ujęciu zagadnień systemowego zarządzania jakością czynnik ten determinuje efektywność wprowadzanych zmian, ale również określa możli-

³ P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 40.

⁴ Na podstawie A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 102 oraz PN-EN ISO 9001:2009, pkt 1.

⁵ Zob. PN-EN ISO 9001:2009, pkt 6.2.1.

⁶ Na podstawie *ISO 9001 dla małych firm. Metody postępowania. Poradnik komitetu ISO/TC 176*, PKN, Warszawa 2003, s. 80–83.

wość ich wprowadzenia. W ujęciu zasobów, czynnik ludzki może być traktowany jako składnik ekonomicznej wartości organizacji.

Rozumienie czynnika ludzkiego w ujęciu inżynierii jakości

Powodzenie każdego przedsięwzięcia zależy od ludzi biorących w nim udział⁷. Na przykład zmiany zachodzące w strukturze procesu zarządzania przedsiębiorstwem w dużym stopniu oparte są na emocjach uczestniczących w procesie osób, szczególnie gdy przepływ informacji jest nieadekwatny do potrzeb. Wobec tego, chcąc uzyskać skuteczność podejmowanych działań, zapewnić należy dostęp do potrzebnej wiedzy np. na temat konieczności ich wprowadzenia w czymś, co wydaje się prawidłowo funkcjonować. Bez wątplenia informacja stanowi istotną gwarancję skuteczności podejmowanych działań, determinując pro jakościowy oraz proklientowski zmiany w organizacji. Zatem w interesie organizacji powinno być dokładne określenie sposobów ich pozyskiwania, szczególnie w odniesieniu do klienta zewnętrznego.

Orientacja na klienta, przejawiająca się w podstawowych zasadach zarządzania jakością, stanowi istotną cechę wymagań systemowych powiązanych z czynnikiem ludzkim. Klient jest dla przedsiębiorstwa obszarem, na którym powinno mu szczególnie zależeć. Można tutaj mówić zarówno o klientach zewnętrznych jak i wewnętrznych (pracownikach organizacji).

Charakterystykę wskazanych zależności w odniesieniu do zasad zarządzania jakością zamieszczono w tabeli 1.

⁷ Na podstawie T. DeMarco, T. Lister, *Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.

Tabela 1. Ujęcie czynnika ludzkiego w strukturze zasad zarządzania jakością

Zasada	Istota zasady	Ujęcie w odniesieniu do czynnika ludzkiego
Zorientowanie na klienta	pozycja organizacji na rynku zależy od klientów i dlatego należy starać się zrozumieć ich oczekiwania	klient traktowany jest jako istotny i ważny element (gwarant) funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku
Zaangażowanie ludzi	ludzie są najważniejszym dobrem organizacji, dokładać należy wszelkich starań aby mogli oni w pełni wykorzystać swoje uzdolnienia	zadaniem pracodawcy jest zapewnić optymalne warunki pracy, również w odniesieniu do wzajemnych relacji pomiędzy zatrudnionymi oraz pomiędzy pracodawcą a pracownikami
Przywództwo	zadaniem kierownictwa jest wypracowanie spójnych celów jakościowych oraz stworzenie sprzyjającego ich osiągnięciu środowiska wewnętrznego	wspólna praca, oparta na potrzebie realizacji tych samych celów przyczynia się do zwiększenia zadowolenia pracowników oraz zwiększenia konkurencyjności firmy
Systemowe podejście do zarządzania	zarządzanie jakością stanowi zarządzanie powiązаныmi procesami	istotnym kryterium oceny realizowanych procesów jest zadowolenie wykonawców
Podejście nastawione na proces	skuteczność i efektywność organizacji w istotny sposób zależy od jakości realizowanych procesów	warunkiem zapewnienia wymaganej jakości procesów jest zapewnienie kompetentnych pracowników je realizujących
Ciągłe doskonalenie	stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie realizowanych w niej procesów	warunkiem ciągłego doskonalenia procesów jest doskonalenie kompetencji pracowniczych
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	podejmowanie decyzji oparte jest na analitycznej, logicznej lub intuicyjnej analizie dostępnych ocen i informacji	dostępne informacje obejmować muszą aspekty psychospołeczne wykonywania pracy oraz poziom przygotowania pracowników do jej wykonywania
Wzajemne stosunki z dostawcami	tworzenie wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami jest gwarancją wysokiej jakości oferowanych przez organizację usług i wyrobów	osobiste zadowolenie pracownika ze współpracy z klientem, lub dostawców stanowi istotny element przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Hamrol, W. Mantura, *op.cit.*, s. 187–188; PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN Warszawa; *ISO 9001 dla małych firm...*

Nawiązanie więzi z klientami stanowi istotny czynnik przewagi konkurencyjnej⁸. Jest to szczególnie istotne, gdy producenci decydują się pozyskiwać klientów również instrumentami pozacenowymi, czyli wówczas, gdy wzajemne relacje klienta (nabywcy) i producenta (usługodawcy) odgrywają szczególnie istotną rolę we współpracy gospodarczej. Niewątpliwie jest to działanie tworzące wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Liczba zadowolonych klientów przekłada się w sposób wymierny na zysk przedsiębiorstwa.

Analiza wskazanych powyżej zasad zarządzania jakością, a szczególnie możliwe sposoby odniesienia ich do czynnika ludzkiego, potwierdzają tezę o znaczeniu czynnika ludzkiego dla skuteczności i efektywności systemowego zarządzania jakością.

Warunki skutecznego zarządzania jakością

Czynniki skutecznego zarządzania jakością

Wśród wielu determinantów sukcesu firmy na rynku wymienić należy sprawność procesu zarządzania. Do czynników sprawnego zarządzania, powiązanych w pro pracowniczymi potrzebami, można zaliczyć m.in.⁹:

- potrzebę właściwego traktowania pracowników (obiektywnego, sprawiedliwego, uczciwego, przychylnego itp.),
- zapewnienie stabilności personelu, istotnej dla uniknięcia niekorzystnych dla organizacji skutków fluktuacji zatrudnienia,
- zapewnienie możliwości swobodnego podejmowania działań przez pracowników,
- uzyskanie zespołowości, oznaczającej wytworzenie poczucia jedności w grupach pracowniczych.

Decydując o wprowadzeniu rozwiązań wpływających na skuteczność funkcjonowania powiązań w systemie zarządzania jakością, pamiętać należy, aby nie zakłócać możliwie efektywnego działania organizacji, szczególnie w zakresie komunikacji z klientami zewnętrznymi oraz komunikacji wewnątrz firmy. Co więcej, wprowadzone rozwiązania gwarantować powinny efektywność i sku-

⁸ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Uwarunkowania rynkowe ukształtowania instrumentów przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 9.

⁹ A. Hamrol, W. Mantura, *op.cit.*, s. 60–61.

teczność realizacji zadań. Dla zapewnienia skuteczności niezwykle istotne są właściwe kompetencje osób uczestniczących w tym procesie¹⁰. Zatem przyjąć można, że jednym z istotnych czynników decydujących o możliwości zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów (jakości) jest człowiek wraz z jego kwalifikacjami, kompetencjami i predyspozycjami do wykonywania pracy.

Czynnik ludzki jako element skutecznego zarządzania jakością

Czynnik ludzki stanowi istotne kryterium postępowania związanego z tworzeniem systemu zarządzania jakością. Jego znaczenie przejawia się na każdym etapie budowania struktury tegoż systemu, tj. w:

- fazie projektowania, poprzez jednoznaczne określenie kwalifikacji i kompetencji osób uczestniczących w systemie, będących gwarantem efektywnego funkcjonowania organizacji i systemu,
- fazie wprowadzania, w której istotne jest przekonanie potencjalnych adwersarzy o potrzebie wprowadzenia zmian,
- fazie utrzymania i doskonalenia, będącej wyznacznikiem prawidłowości podjętych wcześniej decyzji, również dotyczących przydzielania uprawnień właściwym i kompetentnym do wykonywania określonych zadań pracownikom.

Związana z zapewnieniem skuteczności funkcjonowania organizacji potrzeba zmian determinowana jest możliwościami przystosowania się do nich oraz ich zaakceptowania przez personel przedsiębiorstwa. Dla zapewnienia skuteczności systemu niezbędne jest przeciwdziałanie potencjalnym trudnościom i nieprawidłowościom, ujawniającym się w trakcie wprowadzania zmian. Wymaga to odpowiedniego dostępu do informacji, zrozumienia zakresu podejmowanych zmian oraz akceptacji ich przyczyn, w tym akceptacji autorów proponowanych zmian¹¹.

Człowiek musi mieć wpływ na to, co się wokół niego dzieje, wówczas możemy mówić o świadomym odnoszeniu się do zachodzących zmian. W podejmowanych przez niego działaniach istotna jest wizja (odpowiedź na pytanie dokąd zmierzamy i co chcemy osiągnąć), plan (czyli jasno nakreślony sposób realizacji celu) oraz zasoby (dostęp do niezbędnych, umożliwiających zmianę zasobów

¹⁰ Więcej na ten temat zob. M. Szafrąński, *Skuteczność w świetle norm serii ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości” 2002, 12, s. 18–24.

¹¹ Zob. M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 265–275.

i środków) i motywacja ludzi do odejścia od istniejącego stanu. Nieuleganie strachowi, że po wprowadzeniu zmiany będzie gorzej niż przed zmianą. Przyjąć należy, że system zarządzania, ze względu na jego cechy jest optymalnym narzędziem do wprowadzania zmian. Równocześnie, odbywająca się zgodnie z przyjętymi koncepcjami zmiana pozwala na doskonalenie systemu. Zatem mamy do czynienia z obopólną korzyścią.

Dla skutecznego funkcjonowania systemu należy wykorzystać wszystko to, co jest szczególnie korzystne dla przedsiębiorstwa i skuteczności podejmowanych przedsięwzięć. Pracownicy wraz ze swoimi kwalifikacjami stanowią istotny element zasobów przedsiębiorstwa, pozwalający na osiągnięcie założonych celów, lub często warunkujący ich osiągnięcie¹².

Wśród wskazanych zadań istotne jest czynne zaangażowanie kierownictwa wszystkich poziomów zarządzania oraz czynne uczestnictwo załogi, niewynikające z przymusu administracyjnego (służbowego), lecz z przekonania o ich roli i znaczeniu¹³. Na potrzebę zaangażowania kierownictwa wskazuje odpowiedzialność kierownictwa za utrzymanie systemu zarządzania jakością¹⁴. Wymaga to włączenia czynnika ludzkiego do polityki jakości w postaci powiązań pomiędzy osobami uczestniczącymi w procesach oraz zachęcenia pracowników do aktywnego udziału we wszystkich działaniach projakościowych. Równocześnie wymaga ciągłego dążenia do poprawy efektywności gospodarowania zasobami oraz skuteczności osiągania i harmonijnego łączenia celów przedsiębiorstwa, jego klientów, pracowników i innych uczestniczących w procesie podmiotów¹⁵.

Dla zapewnienia odpowiedniej realizacji działań istotne jest uwzględnienie socjologicznej i kulturowej charakterystyki klientów. Zakres i sposób zaspokajania potrzeb w tym obszarze decyduje o trwaniu współpracy z klientem usługi¹⁶.

Dla zapewnienia możliwości efektywnego i projakościowego funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne jest uwzględnienie właściwych stosunków międzyludzkich w organizacji. Zgodnie z wykształconą w ramach psychologii przemysłowej tezą, dla reakcji pracowników istotne są bodźce materialne, ale równie ważny jest społeczny kontekst świadczonej pracy. Praca pozwala na zaspokojenie różnorodnych potrzeb, od potrzeb fizjologicznych po potrzeby społeczne (tj. m.in.

¹² A. Hamrol, W. Mantura, *op.cit.*, s. 138.

¹³ *Ibidem*, s. 165.

¹⁴ Zob. *ibidem*, s. 181. *ISO 9001 dla małych firm...*, s. 65–79.

¹⁵ A. Hamrol, W. Mantura, *op.cit.*, s. 165.

¹⁶ Na podstawie *ibidem*, s. 145, M. Kostera, S. Kownacki, *op.cit.*, s. 265–275.

potrzeby uznania i samorealizacji). Jedną z wykrystalizowanych w tym kierunku koncepcji (kierunek tzw. szkoły behawioralnej) zakłada całościowe spojrzenie na skutki zachowań międzyludzkich oraz ich uwarunkowania¹⁷. Szkoła behawioralna jako szczególnie istotny i ważny zasób przedsiębiorstwa uznaje człowieka wraz z opisującymi go zjawiskami, tj. zadowoleniem z pracy, stresem, motywacją, przywództwem, dynamiką grupy, mechanizmami występujących konfliktów, stosunkami służbowymi, innowacyjnością, umiejętnościami itp.¹⁸

Podsumowanie

Warunkiem właściwego funkcjonowania systemu zarządzania jest zapewnienie niezbędnych to jego utrzymania i doskonalenia zasobów. Wśród zasobów szczególnie istotne są zasoby ludzkie opisywane poprzez czynnik ludzki, decydujące o możliwościach przedsiębiorstwa w zakresie realizacji postawionymi przed nim zadań i oczekiwań klientów. Czynnik ludzki istotny jest zarówno w zakresie wewnętrznych, jak i zewnętrznych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Tym samym można go rozpatrywać na różnych poziomach funkcjonowania organizacji oraz wpływu otoczenia na możliwości tego funkcjonowania¹⁹, szczególnie w ujęciu specyficznej natury przedsiębiorstw grupy MSP.

Czynnik ludzki jest istotnym kryterium skuteczności realizacji potrzeb i oczekiwań klientów. Jest elementem funkcjonowania procesów, warunkujących podejście systemowe do zarządzania jakością. To od zakresu i doskonałości opracowanych procesów zależy funkcjonowanie systemu oraz przedsiębiorstwa, determinując możliwości jego rozwoju. Zatem długofalowa strategia rozwoju przedsiębiorstwa nie może nie uwzględniać czynnika ludzkiego²⁰.

W procesie rozwoju przedsiębiorstwa, w którym istotnym etapem jest wprowadzanie zmian, to człowiek musi zaakceptować proponowane zmiany a następnie, określając ich zakres, wpływa na skuteczność wprowadzania. W sytuacji, gdy reakcja firmy uzależniona jest od zmian zachodzących w jej otoczeniu, człowiek staje się szczególnie ważnym czynnikiem związanym z konkurencyjnością

¹⁷ Zob. A. Hamrol, W. Mantura, *op.cit.*, s. 61.

¹⁸ *Ibidem*, s. 61–62.

¹⁹ W. Nowak, L. Pacholski, *Human factors in improving process of company organizational culture*, w: *Macroergonomics vs. social ergonomics*, red. L. Pacholski, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań 2009, s. 61–74.

²⁰ W.M. Cempel, *Human aspects in the model of creation and implementation the enterprise strategy*, w: *Macroergonomics...*, s. 23–44.

na globalnym rynku²¹. Zakup coraz nowocześniejszych technologii, maszyn oraz sprawne zarządzanie procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie nie wystarcza do zwiększenia jego efektywności. W warunkach funkcjonowania małych przedsiębiorstw (często o niskich dochodach) zatrudnienie wykwalifikowanych, skłonnych do innowacji pracowników często jest równoznaczne z możliwością pozyskania obcego kapitału a w efekcie uznania go za w pełni dostosowane do rynkowych potrzeb i wymagań klientów.

HUMAN FACTOR IN THE MANAGEMENT OF QUALITY (SPECIFICITY OF THE SMALL ENTERPRISES)

Summary

The human resources are the particularly important supplies for efficient of quality management. They are characterized through the human factor. The human factor is essential in both internal, as and the external possibilities of development of enterprises. It is determining effectiveness criterion undertaken actions, which they serve the fulfillments the needs and the expectations of customers. Therefore for assurance of efficiency and the effectiveness of management system indispensable is regard the human factor in a long-wave development strategy of enterprise.

Translated by Adam Górny

²¹ A. Górny, *Projakściowa struktura systemu zarządzania małym przedsiębiorstwem (na przykładzie Stacji Kontroli Pojazdów)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego r 427, Ekonomiczne Problemy Usług nr 2, Szczecin 2006, s. 143–150.