

Marian Gołębiowski*

Uniwersytet Szczeciński

CECHY I ROLA MENEDŻERA JAKOŚCI W ORGANIZACJI

Streszczenie

Uwzględniając wymogi normy ISO 9001:2008, najwyższe kierownictwo każdej organizacji powinno powołać menedżera jakości, nadając mu stosowne uprawnienia i powierzając odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. W artykule podjęto próbę wskazania wymaganych cech osobowości menedżera jakości, trybu jego powoływania, a także określenia roli i spełnianych zadań w organizacji.

Słowa kluczowe: menedżer jakości, cechy osobowości, rola i zadania w organizacji

Wprowadzenie

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001, zawartymi w punkcie 5.5.2, kierownictwo najwyższego szczebla organizacji powinno wyznaczyć spośród siebie osobę, która – niezależnie od innych obowiązków – będzie ponosiła odpowiedzialność i będzie miała stosowne uprawnienia do:

- zapewniania, aby procesy niezbędne w systemie zarządzania jakością były ustanowione, wdrożone i utrzymywane,
- przedstawiania kierownictwu najwyższego szczebla sprawozdań dotyczących działania systemu zarządzania jakością oraz potrzeb związanych z jego doskonaleniem,

* Adres e-mail: gomar@wneiz.pl.

- zapewniania, aby w całej organizacji rozpowszechniona była świadomość w kwestiach dotyczących wymagań klienta.

W zamieszczonej przy tym uwadze zapisano: „odpowiedzialność przedstawiciela kierownictwa może obejmować kontakty ze stronami zewnętrznymi w sprawach związanych z systemem zarządzania jakością”¹.

Przedstawiciel kierownictwa, nazywany zwykle w przedsiębiorstwach i instytucjach pełnomocnikiem ds. jakości, pełnomocnikiem ds. systemu zarządzania jakością (SZJ) lub menedżerem jakości, jest drugą osobą po prezesie zarządu (dyrektorze naczelnym) w zakresie spraw związanych z systemem zarządzania jakością. Jego zadania są związane z wdrożeniem tego systemu, jego utrzymaniem i doskonaleniem, a także rozwojem².

W celu właściwego zaprezentowania zadań przedstawiciela kierownictwa należy opisać je chronologicznie od momentu powołania na to stanowisko.

Decyzję o wyborze osoby odpowiedzialnej za proces wdrożenia oraz późniejsze nadzorowanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością w organizacji należy podjąć już w trakcie jego projektowania i opracowania. Osoba taka powinna wywodzić się z kierownictwa organizacji i poza zwykłymi obowiązkami przyjąć dodatkowy zakres odpowiedzialności związany z nadzorowaniem systemu zarządzania jakością³.

W konkretnej organizacji wiele czynników może spowodować jednak, że kompetencje pełnomocnika ds. SZJ mogą być ograniczone. Czynniki te to⁴:

- niedojrzałość SZJ,
- niedostosowanie SZJ do typu organizacji,
- styl zarządzania w danej organizacji,
- osobowość prezesa/naczelnego dyrektora,
- użyteczność SZJ w danej organizacji jako narzędzia zarządzania i doskonalenia organizacyjnego,

¹ PN-EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2001.

² Por. http://mfiles.pl/pl/index.php/Menedzer_jakości (12.07.2011).

³ W przypadku powołania na pełnomocnika ds. jakości pracownika pełniącego także inną funkcję, poszerzenie zakresu obowiązków o dodatkowy obszar związany z nadzorowaniem i doskonaleniem SZJ może przekraczać możliwości jednej osoby, dlatego też możliwe jest powierzenie tej funkcji specjalistom z zewnątrz.

⁴ Por. A.M. Jesionek, *Kompetencje pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością na poszczególnych etapach rozwoju systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1, s. 12.

- podejście zarządu do rozwoju danej organizacji i jej produktów,
- kwalifikacje pracownika sprawującego funkcję pełnomocnika oraz jego cechy osobowościowe.

1. Wymagane predyspozycje menedżera jakości

Zasady zarządzania jakością według Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) wskazują na potrzebę przywództwa w organizacji. Ricky W. Griffin, rozróżniając procesowy i atrybutowy charakter przywództwa, w ujęciu procesowym podkreśla konieczność użycia przez przywódcę wpływu do osiągnięcia celów, w ujęciu atrybutowym wskazuje na zbiór cech jednostkowych przywódcy akceptowanych przez innych⁵.

Cechy osobowości menedżera jakości, który powinien być swoistym przywódcą w dziedzinie zarządzania jakością w macierzystej organizacji, związane pozytywnie ze skutecznością i efektywnością funkcjonowania systemu zarządzania jakością w organizacji to⁶:

- stabilność emocjonalna – odporność na stres i natężenie reakcji emocjonalnych,
- ekstrawersja – dotyczy społecznego funkcjonowania, a w szczególności jakości i intensywności interakcji społecznych,
- otwartość na doświadczenia – odzwierciedla różnice w poszukiwaniu nowych sytuacji i doświadczeń,
- sumiennosc – odnosi się do różnic w funkcjonowaniu zadaniowym między ludźmi,
- ugodowość – jest związana z jakością ustosunkowań do innych ludzi: od współczucia do postaw antagonistycznych,
- potrzeba osiągnięć,
- poczucie skuteczności,
- wewnętrzne poczucie kontroli,
- potrzeba dominacji,

⁵ Por. J. Szandurski, *Przywództwo i personalizm jako źródło sukcesu w strategicznym zarządzaniu kadrami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115, s. 756.

⁶ Por. Z. Piskorz, J.E. Piskorz, *Przedsiębiorcy i kierownicy – podobni czy różni?* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115, s. 597–598.

- kreatywność,
- elastyczność behawioralna.

Pierwsze pięć cech zalicza się do powszechnie akceptowanej obecnie koncepcji podstawowych wymiarów osobowości. Do specyficznych kompetencji menedżera jakości zalicza się:

- dążenie do osiągnięcia celów,
- delegowanie uprawnień,
- efektywność działania,
- elastyczność myślenia,
- komunikatywność,
- kreatywność,
- lojalność wobec firmy,
- skuteczność podejmowania decyzji,
- dążenie do podnoszenia kwalifikacji,
- bycie przywódcą,
- samodzielność,
- wprowadzanie zmian,
- współpracę w zespole,
- zaangażowanie.

Na podstawie praktycznych doświadczeń można wymienić kilka cech dobrego szefa jakości⁷:

- chęć objęcia stanowiska i pracy na nim,
- identyfikację z przedsiębiorstwem i jego celami,
- umiejętność organizowania pracy innym,
- dobrą współpracę z zarządem oraz konsultantem,
- co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy,
- umiejętność zarządzania dużym projektem obejmującym całą firmę,
- znajomość dziedziny jakości oraz stałe podnoszenie kwalifikacji,
- przekonanie o potrzebie wdrożenia systemu.

Menedżerem jakości musi być osoba zdolna do podejmowania decyzji. Niezdecydowany przedstawiciel kierownictwa oznacza fiasko projektu już na samym jego początku. Wynika to z faktu konieczności narzucenia wielu pracownikom zmian, które są konieczne, a nie zawsze spotykają się z aprobatą. Aby tego dokonać, trzeba być przekonanym, że jest to słuszna droga. Niezbęd-

⁷ Por. http://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżer_jakości (12.07.2011).

ne jest także poparcie kierownictwa firmy. Braki związane z trzema ostatnimi cechami można nadrobić poprzez szkolenia, jakie przechodzi każdy menedżer.

2. Powoływanie menedżera jakości

Menedżer jakości powinien zostać powołany na swoje stanowisko w formie zarządzenia, które stanowi⁸:

- dowód powołania dla audytora jakości,
- świadectwo uprawnień dla pracowników niezależnie od szczebla w hierarchii,
- zobowiązanie przekazania uprawnień i odpowiedzialności dla prezesa i zarządu,
- informację dla pełnomocnika ds. jakości o jego zadaniach.

Kryteriami wyboru menedżera jakości są:

- doświadczenie w zakresie zarządzania przedsięwzięciami,
- kierunkowe wykształcenie,
- orientacja w problematyce funkcjonowania organizacji,
- znajomość personelu, procesów i produktów w organizacji,
- rozeznanie w kręgu najważniejszych dostawców i klientów,
- a także: wytrwałość, cierpliwość, konsekwencja w działaniu, umiejętność negocjacji i siła przebicia.

3. Usytuowanie i zadania menedżera jakości

Na stanowisko menedżera może zostać powołana osoba spośród najwyższego kierownictwa. Oznacza to, że przedstawiciel kierownictwa musi podlegać bezpośrednio prezesowi zarządu. Nie musi być w zarządzie, jednak jego ranga jest porównywalna z członkiem zarządu. Do zarządzenia powinna zostać dołączona karta obowiązków i uprawnień rozszerzająca dotychczasowy zakres zadań, które nie ulegają ograniczeniu.

⁸ Por. *ibidem*.

Zarząd w związku z powierzonym stanowiskiem zleca następujące zadania dodatkowe:

- prowadzenie kontaktów z firmami konsultingowymi wdrażającymi systemy jakości,
- zarządzanie projektem przygotowania dokumentacji i wdrożenia systemu jakości,
- współpracę z wybraną przez zarząd organizacji firmą konsultingową i jej przedstawicielami,
- wskazanie liderów procesów i organizacja grup roboczych przygotowujących procedury,
- nadzorowanie pracy grup roboczych,
- opiniowanie, sprawdzanie i przedstawianie zarządowi do zatwierdzenia procedur,
- nadzór nad harmonogramem wdrożenia,
- nadzorowanie pracy wyznaczonych i przeszkolonych audytorów,
- monitorowanie działania systemu zarządzania jakością,
- składanie regularnych raportów zarządowi nt. systemu zarządzania jakością w ramach przeglądu kierownictwa.

Menedżer jakości nie musi pozostawiać swoich dotychczasowych zadań. Jest to istotne szczególnie w mniejszych firmach, gdzie dodatkowe stanowisko musiałoby się wiązać z zatrudnieniem pracowników.

Podstawowe zadania, zakres odpowiedzialności i kompetencje menedżera jakości (pełnomocnika ds. jakości) w organizacji można przedstawić w dwóch okresach (stadiach rozwoju SZJ w organizacji). W okresie opracowywania i wdrażania dokumentacji systemu zarządzania jakością jego zadania to:

- kierowanie procesem opracowania i wdrażania SZJ (zgodnego z ISO serii 9000),
- kierowanie procesem opracowania, oceniania i wdrażania dokumentów SZJ,
- współudział w opracowaniu dokumentów SZJ,
- nadzorowanie dokumentacji SZJ,
- szkolenie pracowników w zakresie wymagań norm dotyczących SZJ i upowszechnianie znajomości tych wymagań wśród personelu,
- identyfikowanie problemów występujących na etapie opracowania, wdrażania i rejestrowania SZJ,

- zapewnianie kontaktów z jednostkami zewnętrznymi celem umożliwienia oraz ułatwienia procesu opracowywania dokumentacji i dla zarejestrowania SZJ,
- nadzorowanie wykonywania działań korygujących i zapobiegawczych,
- opracowywanie sprawozdań z postępu prac nad wdrożeniem SZJ,
- informowanie kierownictwa o zaistniałych trudnościach oraz o sposobach rozwiązania tych problemów,
- zarządzanie pracą w sposób zapewniający opracowanie, wdrożenie i zarejestrowanie SZJ w zaplanowanym terminie.

W okresie nadzorowania i doskonalenia systemu zarządzania jakością⁹ działania menedżera jakości to:

- szkolenie nowych pracowników na temat organizacji SZJ i ich roli w tym systemie,
- kierowanie doskonaleniem umiejętności personelu w zakresie efektywnego realizowania procesów, nowości i zmian w dokumentacji oraz innej tematyki związanej z SZJ,
- wspomaganie kierownictwa w motywowaniu pracowników dla polepszenia jakości realizowanych procesów i uzyskiwanych efektów,
- doskonalenie dokumentacji SZJ (weryfikowanie, korygowanie i uaktualnianie treści, optymalizowanie zapisów itp.),
- identyfikowanie procesów wymagających doskonalenia,
- inicjowanie, sprawdzanie skuteczności i nadzorowanie wykonywania działań korygujących oraz zapobiegawczych,
- opracowanie planów jakości,
- organizowanie i przeprowadzanie audytów wewnętrznych oraz koordynowanie pracy audytorów,
- szkolenie kandydatów na audytorów wewnętrznych,
- nadzorowanie zapisów jakości oraz dokumentacji SZJ w okresie jej eksploatacji i doskonalenia,
- prowadzenie analiz jakościowych, w tym kosztów związanych z jakością.

Menedżer jakości powinien uczestniczyć w miarę możliwości w pracach grup roboczych. Dzięki temu będzie mógł sygnalizować konsultantowi i zarządowi powstające problemy, wskazywać możliwości powiązań między procedu-

⁹ www.netedukacja.com/Pelnomocnik_dyrektora_program_kursu.pdf (2.07.2011).

rami, motywować uczestników grup roboczych, ograniczać nadinterpretacje i nadmierną biurokrację.

Po uzyskaniu certyfikatu głównymi zadaniami menedżera jakości są¹⁰:

- nadzorowanie działania systemu zarządzania jakością, planowanie audytów i organizowanie pracy audytorów,
- prowadzenie części audytów,
- monitorowanie stwierdzanych niezgodności,
- nadzór nad realizacją działań korygujących i zapobiegawczych,
- współpraca z firmami konsultingowymi, szkoleniowymi i certyfikującymi.

Skuteczne i efektywne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością wymaga kształtowania właściwych postaw na rzecz zaangażowania pracowników. Proces kształtowania tych postaw, analogicznie jak w przypadku kół jakości, obejmować powinien m.in.¹¹:

- zapoznanie pracowników z sytuacją przedsiębiorstwa,
- zapoznanie pracowników z problemami przedsiębiorstwa,
- przedstawienie planowanych zmian w przedsiębiorstwie,
- przedstawienie ryzyka niedokonywania zmian,
- uzyskanie autentycznego poparcia pracowników dla wprowadzania zmian,
- szkolenie kierownictwa i pracowników.

Kończąc rozważania związane z zadaniami menedżera jakości, można przedstawić przykładowe podstawowe zadania, uprawnienia i zakres odpowiedzialności menedżera jakości (pełnomocnika zarządu ds. SZJ) w organizacji bezpośrednio podległego prezesowi zarządu/dyrektorowi naczelnemu, a jednocześnie mającego zagwarantowaną niezależność w zakresie działań związanych z funkcjonowaniem systemu SZJ:

- podstawowe zadania:
 - współpraca z prezesem zarządu/dyrektorem naczelnym,
 - planowanie środków na utrzymanie i doskonalenie SZJ,
 - planowanie i nadzorowanie przeglądów (audytów) wewnętrznych SZJ,

¹⁰ Por. http://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżer_jakości (20.07.2011).

¹¹ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000, s. 256.

- nadzorowanie utrzymania i doskonalenia SZJ według przyjętego w systemie harmonogramu prac,
 - nadzorowanie aktualności i kompletności dokumentacji SZJ,
 - określanie potrzeb szkoleniowych w zakresie funkcjonowania i doskonalenia SZJ,
 - monitorowanie funkcjonowania SZJ i osiągania celów jakości kształcenia określonych w polityce jakości,
 - nadzorowanie działań korygujących w przypadku stwierdzonych niezgodności,
 - wnioskowanie o powołanie zespołu roboczego ds. rocznego przeglądu SZJ i nadzorowanie przebiegu przeglądu,
 - przedstawianie okresowych sprawozdań o funkcjonowaniu SZJ, w tym problemów związanych z funkcjonowaniem systemu,
 - odpowiedzialność za:
 - zaprojektowanie,
 - wdrożenie,
 - utrzymanie,
 - sprawne funkcjonowanie,
 - doskonalenie SZJ spełniające politykę i cele jakości,
 - uprawnienia do:
 - zarządzania SZJ,
- a szczególnie do:
- monitorowania SZJ,
 - oceny i koordynowania funkcjonowania SZJ,
 - akceptowania propozycji zmian w dokumentacji SZJ,
 - wydawania poleceń w obszarze związanym z SZJ.

Podsumowanie

W dobie poszukiwania liderów (przywódców) w organizacji i konkurencji rynkowych podmiotów jakością ich produktów, rola menedżera jakości jest trudna do przecenienia. Powinien on mieć profesjonalną wiedzę i doświadczenie, wysokie walory kultury osobistej, nienaganną postawę etyczno-moralną, znać specyfikę organizacji i systemu zarządzania jakością. Powinien umieć współdziałać z pojedynczymi pracownikami i zespołami pracowniczymi, mieć

umiejętność zdobywania zaufania i podejmowania trafnych decyzji we właściwym czasie i miejscu. Działania menedżera jakości mogą decydować o sukcesie organizacji w dziedzinie jakości. O pełnym sukcesie decyduje jednak zaangażowanie i tworzenie sprzyjającego klimatu przez zarząd (naczelne kierownictwo) organizacji, a także współudział wszystkich zatrudnionych.

Literatura

http://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżer_jakości.

Jesionek A.M., *Kompetencje pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością na poszczególnych etapach rozwoju systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1.

Piskorz Z., Piskorz J.E., *Przedsiębiorcy i kierownicy – podobni czy różni?* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115.

Szandurski J., *Przywództwo i personalizizm jako źródło sukcesu w strategicznym zarządzaniu kadrami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, red. K. Perchuda, Placet, Warszawa 2000.

PN-EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2001.

www.netedukacja.com/Pelnomocnik_dyrektora_program_kursu.pdf.

THE ROLE AND CHARACTERISTICS OF A QUALITY MANAGER

Summary

Taking into account the requirements of ISO 9001:2008 norm, the top management of any organization should appoint a quality manager, granting him appropriate powers and delegating responsibility for the quality management system. The article

attempts to identify personality traits required of a quality manager, the mode of his appointment, as well as his role and tasks fulfilled in an organization.

Keywords: quality manager, personality traits, the role and tasks in an organization

JEL Codes: M12, L22

Translated by Marian Gołębiowski