

Krystyna Lisiecka

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZYWÓDZTWO JAKO KRYTERIUM OCENY POZIOMU DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ. ETAP BADAŃ

1. Wstęp

W teorii i w praktyce przedsiębiorstw występują oznaki spadkowej tendencji zainteresowania problematyką doskonalenia zarządzania jakością. Do tej pory nie nastąpiło zintegrowanie koncepcji zarządzania jakością z teorią oraz praktyką organizacji i zarządzania, jak przewidywano w latach osiemdziesiątych i później. Nie jest także zadowalający proces rozszerzania na instytucje publiczne koncepcji zarządzania jakością oraz towarzyszących im zasad, programów i narzędzi, w tym systemów zarządzania tą wartością. Czy strategia jakości, ukierunkowana na organizacyjną doskonałość działalności firmy przegrała? Czy można zmienić tę spadkową tendencję? Jak?

Obecnie potrzeba lokowania wartości dobrej jakości oraz doskonałości działań w biznesie w świadomości menedżerów jest silniejsza niż kiedykolwiek wcześniej¹

¹ Procesy doskonalenia, w tym usprawnień organizacyjnych, są w firmie zaniedbywane, o czym świadczą wyniki tzw. badań terenowych. Główne przyczyny niezbyt dużego wykorzystania możliwości pełnomocników ds. jakości w zakresie doskonalenia zarządzania poprzez jakość są upatrywane głównie w niesprawności instytucjonalnego systemu zarządzania firmą (30,9%), a także w jej słabej aktywności w tym kierunku (14,7%). Równorzędne znaczenie mają także inne powody (14,75%). Wskazywana jest również mała liczba ofert współpracy bezpośrednio z przedstawicielami środowiska naukowo-badawczego (szerzej [9]).

Jak spowodować, by miała miejsce pełniejsza akceptacja i implementacja strategii jakości jako strategii wiodącej, głębsza implementacja systemowego oraz procesowego podejścia do zarządzania jakością, a także jej rozszerzenia na organizacje publiczne? Jak wzmocnić moduł doskonalenia działań modelu procesowego podejścia do zarządzania jakością? Jak uruchomić motywację dla działań usprawniających, doskonalących?

Sprzyjać temu może respektowanie zasad zarządzania procesem kształtowania jakości [8]. Weryfikatorem ich stosowania jest m.in.: prowadzenie audytów doskonalących, przegląd systemu zarządzania jakością przez naczelne kierownictwo, ocena systemu, w tym jego samoocena². Samoocenę proponuje także nowy standard ISO 10014:2006. Kluczowym celem, jaki przyświecał opracowaniu tego organizacyjno-koordynacyjnego standardu, była chęć pomocy najwyższemu kierownictwu w udrożnieniu procesów doskonalenia działań w systemie zarządzania procesami kształtowania jakości wyrobów i usług³.

Standard ten dostarcza metodyki jak efektywnie wdrażać zasady zarządzania jakością. Powstał w oparciu na rozpoznanych relacjach między procesami a metodami oraz narzędziami implementowania i rozwoju zasad zarządzania. One, wzajemnie ze sobą powiązane, stanowią szkielet tej normy [7; 8]. Metodyka ta pozwala ocenić poziom dojrzałości systemu jakości. Pozwala wyznaczyć w postaci liczbowej obszary działalności firmy, w których podjęcie działań przynieść może największe korzyści, a także obszary, w których tkwi największy potencjał.

2. Etap badań

Metodyka samooceny składa się z trzech powiązanych ze sobą etapów i towarzyszącej im oceny. Uwzględnia poziom dojrzałości systemu (zob. tab. 1), poziom ważności korzyści wynikającej z usprawnienia oraz końcowy priorytet przyszłych działań.

Każde pytanie z tab. 1 jest oceniane pod kątem poziomu dojrzałości organizacji. Dojrzałość jest punktowana w skali od 1 do 5, gdzie 1 odpowiada poziomowi pełnej dojrzałości. Ten etap polega na wyborze takiego opisu (tab. 1), który najlepiej odpowiada sytuacji, w jakiej obecnie znajduje się organizacja. Niska dojrza-

² Samoocena nie jest metodą nową. Jest szeroko stosowana m.in. w procedurze środowiskowej akredytacji placówek ochrony zdrowia, szkół wyższych, jest warunkiem kwalifikowania firm do kolejnych etapów nagrody jakości (regionalnej, polskiej, europejskiej).

³ Norma odnosi się do przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, sektora publicznego oraz prywatnego. Dostarcza użytecznych informacji kierownictwu, niezależnie od liczby pracowników, zróżnicowania oferty, przychodów, złożoności procesów czy liczby zakładów w organizacji (por. [4]).

łość (np. poziom 4 lub 5) wskazuje na istnienie znacznego potencjału możliwości udoskonalenia działań w systemie⁴.

Tabela 1. Charakterystyka poziomów dojrzałości systemu zarządzania jakością wyrobów i usług

Dojrzałość systemu	Uproszczony opis	Rozbudowany opis
5	- nie/nieprawda, nie występuje - nie występuje w praktyce; brak dowodów wdrożenia	- brak dowodów na systematyczne podejście, brak realnych celów - brak pomiarów lub słabe i trudne do przewidzenia wyniki - jeszcze nie zaczęto, niewiele się dzieje - niewłaściwe reakcje na wymagania, reklamacje i/lub skargi klienta - kilka dobrych pomysłów, ale zostały na etapie planowania
4	- proces marginalny, ok. 25% przypadków twierdzących odpowiedzi - praktyka ma miejsce tylko w wybranych obszarach działania - dostępne są dowody implementacji	- podejście reaktywne sprowadzające się do naprawy błędów - niewiele dowodów na podejmowanie działań korygujących - ograniczona informacja/zrozumienie dotyczące niezbędnych udoskonalień, usprawnień, niewiele celów, dostępne niektóre dobre wyniki - postępy w satysfakcjonowaniu klienta, ale mały postęp dla pozostałych, zainteresowanych stron - pewne dowody podejścia procesowego, niewiele dowodów na to, iż coś użytecznego ma miejsce - przypadkowe i okazjonalnie przeprowadzane przeglądy i oceny zakończone pewnymi sukcesami/ulepszeniami
3	- częściowo prawdziwe, ok. 50% przypadków odpowiedzi twierdzących - praktyka powszechnie znana, ale nie wszędzie stosowana - widoczne rezultaty udoskonalień	- dowody na funkcjonowanie podejścia procesowego, bardziej proaktywne niż reaktywne, umiejętność wskazywania źródeł problemów z dobrze obranymi działaniami korygującymi oraz systematycznymi działaniami usprawniającymi - dostępne informacje nt. celów oraz stopnia ich osiągania, pewne pozytywne trendy mające na celu usprawnienie - dobre rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb zainteresowanych stron - istnieją dowody na to, że pewne przedsięwzięcia są prowadzone z różnym skutkiem, z pewnymi docelowymi działaniami i przeglądami tych działań - pewne jasne i przejrzyste propozycje usprawnień, jednak występują obawy, czy dobrze rozpoznano i zakwalifikowano przyczynę problemu

⁴ Odpowiadając na pytania zawarte w wierszach 2 i 3 tab. 1, należy wskazać taki poziom dojrzałości, jaki w najlepszym stopniu obrazuje status organizacji/badanego obszaru. Jeżeli odpowiedź mieści się pomiędzy dwoma poziomami, np. pomiędzy poziomem drugim a trzecim, to można wybrać wartość 2, 5.

2	• w większości prawdziwe, ok. 75% przypadków odpowiedzi twierdzących • praktyka często stosowana z pewnymi wyjątkami • widoczna ciągła poprawa w ostatnich 12 miesiącach	• podejście procesowe dobrze wbudowane w system zarządzania • proces ciągłego doskonalenia dobrze zakorzeniony zarówno w organizacji, jak i u głównych dostawców; regularne, dobre wyniki i ciągły rosnący trend; istnieją dowody na to, iż dobrze rozpoznaje się przyczyny problemów; dobre rozpoznanie zainteresowanych stron • działania proaktywne, jeśli tego wymaga sytuacja; są dowody potwierdzające brak tendencji do poprzedniego (reaktywnego) podejścia, są dowody na występowanie działań korygujących/ocena ryzyka • regularne i rutynowe przeglądy/kontrole ze wskazaniem na obszary wymagające usprawnienia, malejąca liczba obaw, iż przyczyny problemów nie zostały poprawnie rozpoznane
1	• tak/prawdziwe we wszystkich odpowiedziach • praktyka ma miejsce wszędzie w organizacji, bez wyjątków • widoczna, poparta dowodami systematyczna poprawa wyników w ostatnich trzech latach	• znana organizacja jako najlepsza w klasie; stanowi wzór do naśladowania dla innych; silnie zintegrowane procesy informacyjne i usprawniające (od użytkownika końcowego poprzez cały łańcuch dostaw); najlepsze wyniki w branży, zapewniony długofalowy rozwój, wszystkie zainteresowane strony zadowolone • organizacja ucząca się, innowacyjna, znająca i wykorzystująca niezbędne podejścia, skuteczna we wszystkich obszarach działania • wzór do naśladowania, na tym etapie trudno wyznaczyć obszary wymagające usprawnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Kolejny etap metody to ocena poziomu ważności korzyści wynikających z działań doskonalących. Stworzono szeroką skalę oceny, zaczynając od 1 (korzyści mało istotne dla organizacji) do 10 (kluczowe dla osiągnięcia finansowych i ekonomicznych korzyści przez organizację). Aby ocenić poziom ważności korzyści, zaleca się wykorzystanie dwustopniowego postępowania.

Pierwszy krok polega na ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia poziomu korzyści z wykorzystaniem następujących klas ocen:

- 1 do 2 – brak korzyści lub mało prawdopodobna korzyść dla organizacji;
- 3 do 4 – korzyść mało prawdopodobna, ale potencjalnie możliwa do rozważenia;
- 5 do 6 – prawdopodobne osiągnięcie korzyści wprowadzonych udoskonalień;
- 7 do 8 – wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia korzyści jako wyniku wprowadzonych udoskonalień;
- 9 do 10 – prawie pewne pojawienie się korzyści z wprowadzonych udoskonalień.

Drugi krok polega na przyporządkowaniu każdemu zadawanemu pytaniu z tab. 1 odpowiedniego poziomu ważności, biorąc pod uwagę przypisane poszczególnym zasadom poziomy rankingowe korzyści.

Przemnożenie wyników poziomu dojrzałości przez poziom ważności korzyści pozwoli ustalić końcowe wskaźniki istotności, wskazując priorytety. Im wyższy jest wynik końcowy, tym wyższy jest poziom istotności działań doskonalących w danym obszarze oraz silniejsza jest potrzeba implementacji tych działań w organizacji⁵

Ze stopniem oceny poziomu dojrzałości systemu koresponduje zestaw liczbowych wskaźników ekonomiczno-finansowych. Opracowano grupę wskaźników, która została przypisana do poszczególnych obszarów zarządzania jakością świadczeń w organizacji (poszczególnych zasad zarządzania jakością). Ich weryfikacja przez respondenta pozwoliła ustalić ważne dla danej branży wskaźniki oceniające głębokość realizacji danej zasady.

Tabela 2 zawiera wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w 2006 r. (na tzw. czwartku jakości TUV NORD), dotyczących doboru wskaźników charakteryzujących najtrafniej – w opinii respondentów – intensywność realizacji znanych ośmiu zasad zarządzania jakością.

Tabela 2. Powiązania między zasadami zarządzania jakością a wskaźnikami ekonomiczno-finansowymi

Wskaźniki	Zasady zarządzania jakością							
	orientacja na klienta	przywództwo	zaangażowanie ludzi	podejście procesowe	podejście systemowe do zarządzania	ciągłe doskonalenie	podejście oparte na faktach w procesie decyzyjnym	obustronnie korzystne relacje z dostawcami
	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8
Wskaźnik reklamacji	32	7	20	13	7	29	11	18
Reklamacyjność produktów	25	1	16	13	4	19	7	12
Intensywność reklamacji	32	2	16	13	7	17	9	16
Średni przychód na nowego klienta	18	5	10	2	4	10	11	8
Skuteczność ofertowania (ilościowo)	25	10	15	6	9	12	19	8
Skuteczność ofertowania (wartościowo)	24	7	12	8	7	10	18	11

⁵ Dla najwyższych wyników (ok. 20% przypadków) powinno się nawiązać do odpowiednich podpunktów normy ISO 10014 (np. 5,1 do 5,8) celem identyfikacji dodatkowych metod i narzędzi mogących wspomóc realizację korzyści finansowych i ekonomicznych.

Intensywność promocji	23	8	6	6	5	9	11	9
Rotacja należności w dniach	6	9	4	5	10	7	20	12
Rentowność sprzedaży netto (ROS)	6	19	9	9	9	15	18	5
Rentowność kapitału własnego (ROE)	3	17	4	4	9	10	18	3
Rentowność aktywów (ROA)	2	16	5	6	6	11	20	0
Płynność bieżąca	3	18	4	5	7	8	24	3
Płynność szybka	3	14	2	4	5	6	20	2
Struktura pasywów	2	12	3	6	7	8	19	0
Rotacja zapasów	5	9	6	10	12	9	21	7
Wskaźnik intensywności inwestowania	8	18	5	7	10	14	17	2
Nakłady szkoleniowe na pracownika	3	13	24	8	12	23	8	4
Intensywność szkoleniowa	3	12	23	8	12	27	9	3
Wskaźnik inwestowania w pracownika	3	14	19	8	9	21	8	0
Przychody na pracownika	10	16	14	7	5	12	12	1
Absencja w pracy	5	9	29	3	7	6	11	1
Fluktuacja kadr	5	19	24	4	7	6	6	2
Intensywność spotkań pracowniczych	1	20	20	4	7	10	5	2
Intensywność doskonalenia	3	13	13	7	11	24	5	4
Straty na brakach wewnętrznych	3	3	11	10	6	11	7	3
Intensywność rozwojowa	7	15	9	7	10	18	8	5
Częstotliwość spotkań kierownictwa	3	32	15	7	13	13	4	1
Skuteczność doskonalenia	7	13	8	6	7	28	6	5
Skuteczność remontowa	9	8	6	15	7	15	16	3
Intensywność wykorzystania technologii informatycznych	12	14	12	10	17	21	10	7
Energochłonność wyrobu	4	3	6	9	7	12	14	6
Udział stałych dostawców w ogólnej liczbie wszystkich dostawców	6	8	4	7	5	8	4	25
Udział wartości obrotów ze stałymi dostawcami w obrotach ogółem	7	8	5	3	7	5	11	25
Reklamacyjność dostaw	16	6	12	6	9	13	13	27
Efektywność magazynowania	8	5	8	8	6	11	14	7
Σ	332	403	399	254	282	478	434	247
Ranking – potencjalna istotność określonej zasady zarządzania według respondentów	5	3	4	7	6	1	2	8
Ranking – potencjalna istotność określonej zasady zarządzania według normy ISO 10014:2006	6	3	2	4	7	1	5	8

Źródło: [2].

Do badań zaproszono 64 respondentów, którymi byli pełnomocnicy ds. systemu zarządzania jakością; uzyskano 42 odpowiedzi ankietowe. Zasada przywództwa uzyskała łącznie 403 wskazania respondentów i uplasowała się w rankingu potencjalnej istotności tej zasady na miejscu 3. Uzyskała podobną rangę do proponowanej przez standard normy ISO 10014 (por. tab. 2).

Poprzez zestaw pytań przybliżono treść kryterium przywództwa:

2.1. Czy kierownictwo najwyższego szczebla określa, a następnie bezpośrednio komunikuje pracownikom politykę, kierunki, plany oraz istotne informacje o kierunkach rozwoju organizacji?

2.2. Czy kierownictwo najwyższego szczebla określa, a następnie zatwierdza hierarchię celów finansowych i ekonomicznych, dostarczając równocześnie informacji o niezbędnych zasobach oraz bieżących wynikach?

2.3. Czy najwyższe kierownictwo tworzy, a następnie dba o otoczenie korzystne dla pracowników, w którym mogą oni aktywnie uczestniczyć w osiąganiu celów organizacji?

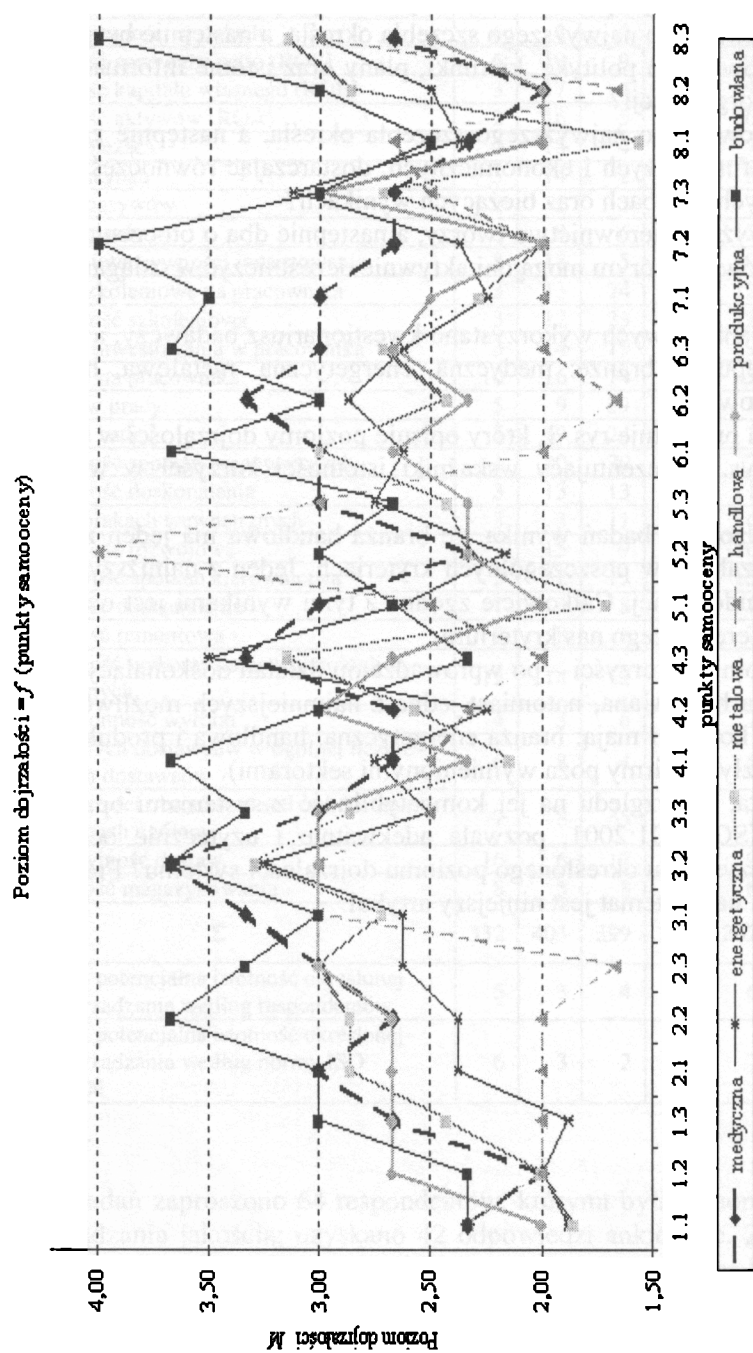
W badaniach ankietowych wykorzystano kwestionariusz badawczy, a wzięły w nich udział następujące branże: medyczna, energetyczna, metalowa, handlowa, produkcyjna, budowlana.

Wyniki badań prezentuje rys. 1, który opisuje poziomy dojrzałości w badanych branżach, oraz rys. 2 prezentujący wskaźniki istotności korzyści w wybranych branżach.

Z przeprowadzonych badań wynika, że branża handlowa ma jeden z najwyższych stopni dojrzałości w poszczególnych kryteriach. Jeden z najniższych stopni dotyczy branży budowlanej. Całkowicie zgodna z tymi wynikami jest ocena stopnia dojrzałości interesującego nas kryterium.

Najwięcej istotnych korzyści – po wprowadzeniu działań doskonalących – może uzyskać branża budowlana, natomiast jedną z najmniejszych możliwości osiągnięcia istotnych korzyści mają: branża energetyczna, handlowa i produkcyjna (w tej ostatniej znalazły się firmy poza wymienionymi sektorami).

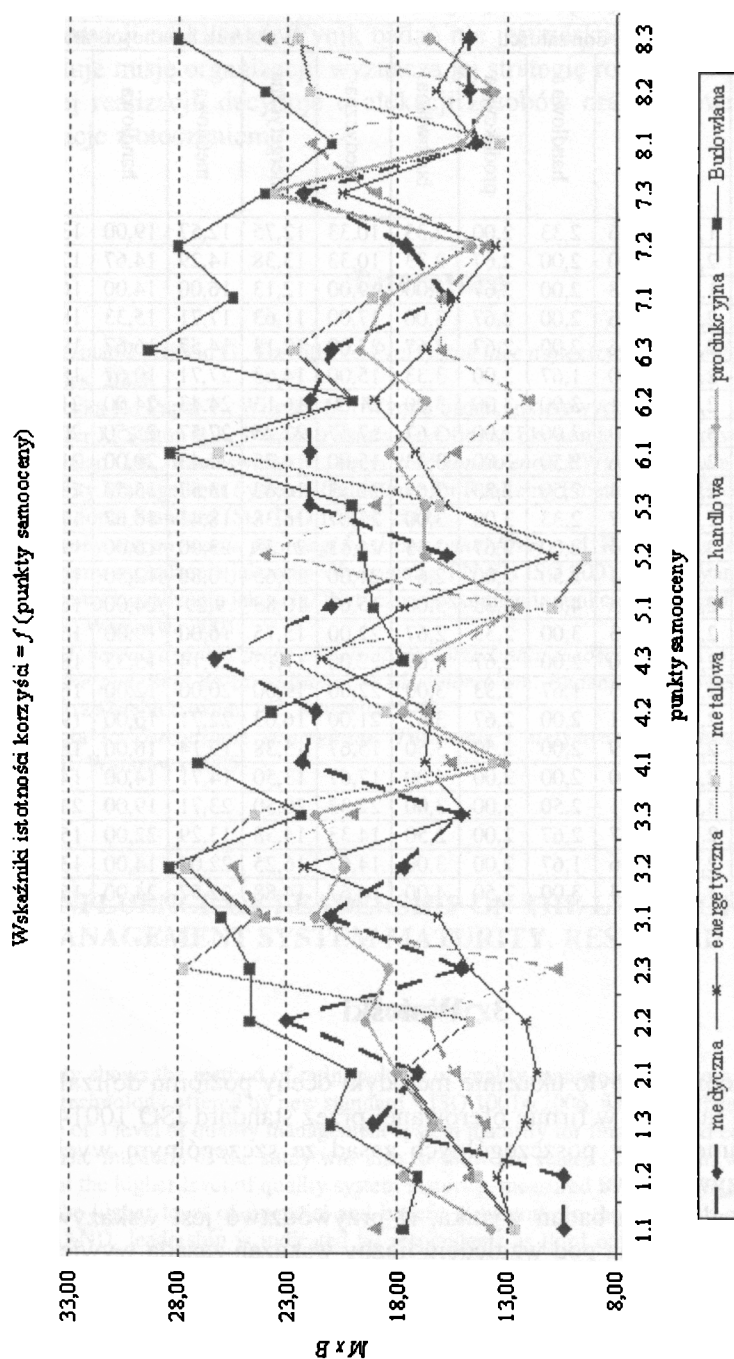
Czy metoda ta, ze względu na jej kompatybilność z systemami opartymi na normie PN-EN ISO 9001:2001, pozwala adekwatnie i użytecznie ocenić rolę przywództwa w uzyskaniu określonego poziomu dojrzałości systemu? Próba zainicjowania dyskusji na ten temat jest niniejszy artykuł.



Rys. 1. Poziomy dojrzałości systemu jakości w wybranych branżach*

* Przywództwo jest rozpiane przez punkty: 2,1; 2,2; 2,3.

Źródło: [2].



Rys. 2. Wskaźnik istotności korzyści w wybranych branżach

Źródło: [2].

Tabela 3. Poziomy dojrzałości oraz wskaźniki istotności w wybranych branżach

Branże/ punkty samooceny	Poziom dojrzałości						Wskaźnik istotności (MxB)					
	medyczna	energetyczna	metalowa	handlowa	produkcyjna	budowlana	medyczna	energetyczna	metalowa	handlowa	produkcyjna	budowlana
1,1	2,33	1,88	1,86	2,33	2,00	2,33	10,33	12,75	12,57	19,00	13,67	17,67
1,2	2,00	2,00	2,00	2,00	2,67	2,33	10,33	13,38	14,29	14,67	17,67	17,00
1,3	2,67	1,88	2,43	2,00	2,67	3,00	19,00	12,13	16,00	14,00	16,33	21,00
2,1	3,00	2,38	2,86	2,00	2,67	3,00	17,00	11,63	17,71	15,33	18,00	20,00
2,2	2,67	2,38	2,86	2,00	2,67	3,67	23,00	12,13	14,57	16,67	19,33	24,67
2,3	3,00	2,63	3,00	1,67	3,00	3,33	15,00	14,63	27,71	10,67	18,33	24,67
3,1	3,33	2,63	2,71	3,00	3,00	3,00	21,00	16,13	24,43	24,00	21,67	26,00
3,2	3,67	3,25	3,29	3,00	3,00	3,67	17,67	22,25	27,57	25,50	20,33	28,33
3,3	3,00	2,50	2,86	2,50	3,00	3,33	15,00	14,75	24,43	20,00	21,67	22,33
4,1	2,67	2,75	2,14	2,50	2,33	3,67	22,33	16,63	13,57	15,50	13,00	27,00
4,2	2,67	2,25	2,57	2,33	3,00	3,00	21,67	16,38	18,43	16,67	17,67	23,67
4,3	3,33	3,50	3,14	2,00	2,67	2,33	26,33	21,38	23,00	16,00	17,00	17,67
5,1	3,00	2,63	1,71	2,50	2,00	2,67	21,00	17,63	10,86	12,50	12,33	19,00
5,2	2,33	2,17	2,33	4,00	2,33	3,00	15,67	10,83	9,29	24,00	16,67	19,50
5,3	3,00	2,75	2,43	3,00	2,33	2,67	22,00	15,75	16,00	19,00	16,67	20,00
6,1	3,00	2,63	3,00	2,00	2,67	3,67	22,00	17,13	26,14	15,33	18,33	28,33
6,2	3,33	2,88	2,43	1,67	2,33	3,00	22,00	19,00	20,00	12,00	16,67	20,00
6,3	3,00	2,63	2,71	2,00	2,67	3,67	21,00	16,63	22,71	16,00	19,67	29,33
7,1	3,00	2,25	2,29	2,00	2,50	3,50	15,67	15,38	19,14	16,00	18,50	25,50
7,2	2,67	2,38	2,00	2,00	2,00	4,00	17,67	13,50	14,71	14,00	14,50	28,00
7,3	2,67	3,13	2,71	2,50	3,00	3,00	22,33	20,50	23,71	19,00	24,00	24,00
8,1	2,33	2,38	1,57	2,67	2,00	2,50	14,33	14,38	13,29	22,00	15,00	21,00
8,2	2,00	2,50	2,86	1,67	2,00	3,00	14,67	16,25	22,00	14,00	13,50	24,00
8,3	2,67	3,00	3,14	3,00	2,50	4,00	14,67	14,88	22,57	24,00	16,50	28,00

Źródło: [2].

3. Wnioski

Celem opracowania było ukazanie metodyki oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością w firmie oferowanej przez standard ISO 10014:2006 i na tym tle dokonanie oceny poszczególnych zasad ze szczególnym wyeksponowaniem zasady przywództwa.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przywództwo jest wskazywane przez respondentów jako trzecia pod względem liczby wskazań zasada wywierająca największy wpływ na poziom dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji. Pierwszą zasadą w tym rankingu okazała się zasada ciągłego doskonalenia, drugą – podejścia opartego na faktach w procesie decyzyjnym. Na miejscu czwartym (ze

wskazaniem punktowym nieznacznie mniejszym od przywództwa) uplasowała się zasada orientacji na klienta. Wynik badań nie jest zaskoczeniem. Kadra zarządzająca modeluje misję organizacji, wyznacza jej strategię rozwoju, czyli cele, środki i sposoby jej realizacji, decyduje o alokacji zasobów oraz odpowiada za warunki pracy i relacje z otoczeniem.

Literatura

- [1] Kurtzman J., Rifkin G., Griffith V., *Praktyczne idee najtęższych umysłów biznesu*, MBA, MT Biznes, 2005.
- [2] Lisiecka K., Papaj T., Wilczek M., Wyniki badań ankietowych 2006.
- [3] Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- [5] Quality Management Systems-Guidelines for Realizing Financial and Economic Benefits. International Standard ISO. ISO 10014, 2006.
- [6] *Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy*, red. K. Lisiecka, AE, Katowice 2006.
- [7] Systemy zarządzania jakością. Wymagania. PN-EN ISO 9001, PKN, Warszawa 2001.
- [8] Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania, PN-EN ISO 9004, PKN, Warszawa 2001.
- [9] *TQM metodą dynamicznego podejścia do zarządzania jakością*, red. K. Lisiecka, [w:] *Dynamiczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Badania Statutowe Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem, AE, Katowice 2005.
- [10] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE LEVEL OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MATURITY. RESEARCH PHASE

Summary

The study shows the method of rating a level of quality management system maturity in a company, a new technology offered by new standard – ISO 10014:2006, which has been created for rating the influence of a level of quality management system maturity for financial and economic benefits in companies. The intention of the study was also to show the stages of research, which should verify the thesis that the higher level of quality system maturity, measured by chosen indicators, should give a company the higher level of financial and benefit indicators. In the research, carried out by TÜV NORD POLAND, leadership is indicated by respondents as third out of eight quality management rules exerting the largest influence on the level of maturity of quality management system. The company management prepares and realizes the strategy of organization, decides about the directions of development, allocates the company resources and is responsible for relations with surroundings. The business experience of every person and preliminary results of researches show that leadership exerts strong influence on the level of maturity of quality management system in an organization.