

PRACE NAUKOWE

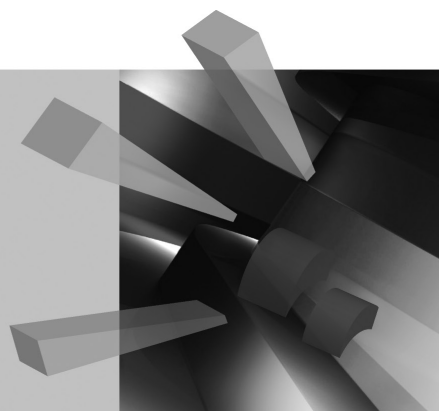
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

301

Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-350-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część 1. Zarządzanie personelem

Tadeusz Borys: Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
Ewa Czyż-Gwiazda: Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych	24
Mieczysław Morawski: National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
Maciej Szafranski: Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

Część 2. Zarządzanie jakością

Tomasz Brzozowski: Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego	71
Tomasz Greber: Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością	83
Tomasz Papaj: Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza	92
Piotr Rogala: Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001	102
Maciej Urbaniak: Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością	112
Arkadiusz Wierzbic: Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa	121

Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

Paweł Skowron: Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
Izabela Witczak: Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

Summaries

Part 1. Human resource management

Tadeusz Borys: An employee in management systems – axiological aspects	23
Ewa Czyż-Gwiazda: Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research	36
Mieczysław Morawski: Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie	44
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures	54
Maciej Szafranski: Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

Part 2. Quality management

Tomasz Brzozowski: Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
Tomasz Greber: Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems	91
Tomasz Papaj: Quality management system manager vs. managerial control	101
Piotr Rogala: Human resources management in ISO 9001	111
Maciej Urbaniak: Conditions relating to the improvement of quality management systems	120
Arkadiusz Wierzbic: Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company	129

Part 3. Risk management

Paweł Skowron: Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system	146
Izabela Witczak: Risk management in medical enterprises.....	157

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W NORMIE ISO 9001

Streszczenie: W artykule przeprowadzono przegląd treści kolejnych wersji normy ISO 9001, począwszy od 1987 r. Jego celem było określenie stopnia uwzględnienia wśród wymagań dla systemu zarządzania jakością zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ponadto zidentyfikowane zostały osoby i grupy osób, dla których w normie ISO 9001 sformułowano specyficzne wymagania. W wyniku analizy wykazano, że stopień uwzględnienia w normie ISO 9001 zagadnień bezpośrednio związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi nie może być uznany za satysfakcjonujący.

Słowa kluczowe: ISO 9001, system zarządzania jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi.

1. Wstęp

Sednem zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Można przytoczyć poglądy wielu wybitnych teoretyków i praktyków potwierdzających ten pogląd. Na przykład według P. Druckera „zarządzanie dotyczy istot ludzkich. Jego zadaniem jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów” [Drucker 2001]. Natomiast J. Welch stwierdził, iż „firmy to nie budynki, urządzenia ani technologie. To ludzie. Jaka praca ma większe znaczenie niż zarządzanie ludźmi?” [Welch 2005].

W normach ISO serii 9000 także dostrzeżono rangę tej tematyki. Dlatego jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością sformułowanych w ISO 9000 jest zaangażowanie pracowników. W ISO 9001 zamieszczono natomiast podrozdział dotyczący zasobów ludzkich. Niemniej jednak prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki badań nie dają jednoznacznego obrazu tego, w jaki sposób wdrożenie systemu zarządzania jakością wpływa w praktyce na zachowania i odczucia pracowników. Na przykład Ch. Valmohammadi oraz M. Khodapanahi przeprowadzili badanie mające na celu ocenę wpływu systemu zarządzania jakością ISO 9001 na satysfakcję pracowników. Na tej podstawie stwierdzili, że niektóre z elementów systemów zarządzania jakością, takie jak upewnocnienie oraz ciągłe doskonalenie, zwiększają zadowolenie pracowników [Valmohammadi, Khodapanahi 2011]. Inne badania empiryczne wykazały z kolei, że organizacje posiadające certyfikat ISO 9001 charakte-

ryzują się niższym wskaźnikiem wypadków śmiertelnych, wyższymi zarobkami oraz większym przyrostem liczby zatrudnionych¹ [Serban i in. 2009]. Równolegle pojawiają się jednak wyniki badań, według których system zarządzania jakością nie wpływa na podwyższenie satysfakcji pracowników [Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida 2011]. Formułowane są również opinie, według których pracownicy często są niezadowoleni nie tylko z funkcjonowania systemu zarządzania jakością, ale także ze zbyt skomplikowanej terminologii z nim związanej [Budgol 2010]. Pracownicy skarżą się m.in. na nadmiar biurokracji i sformalizowania działań, na wydłużenie czasu załatwiania spraw oraz konieczność poświęcenia dodatkowego nakładu pracy związanego z potrzebą opracowania odpowiedniej dokumentacji [Ejdys 2008]. W interpretacji tych sprzecznych opinii pomocna mogłaby być analiza wymagań normy ISO 9001 pod kątem uwzględnienia w nich czynnika ludzkiego. Jednak w literaturze przedmiotu niewiele jest opracowań na ten temat. Chęć przyczynienia się do – przynajmniej częściowego – wypełnienia tej luki stała się przesłanką do przygotowania poniższego opracowania. Jego celem jest dokonanie przeglądu treści normy ISO 9001 pod kątem uwzględnienia zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi². Ponadto w artykule zidentyfikowane zostaną osoby lub grupy osób, dla których norma ISO 9001 formułuje specyficzne wymagania. Przeprowadzona analiza będzie uwzględniała ewolucję normy ISO 9001, czyli objęte nią zostaną kolejne wersje tego standardu.

2. Ewolucja normy ISO 9001

Norma ISO 9001 po raz pierwszy opublikowana została w 1987 r. Jej polska wersja ukazała się pod nazwą PN EN 29001 *Systemy jakości – Model zapewnienia jakości w projektowaniu/konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie*. Dokument ten składał się z czterech rozdziałów. Trzy pierwsze miały charakter wprowadzający. Określono w nich przedmiot i zakres stosowania normy, wskazano normy związane oraz stwierdzono, że definicje dotyczące zarządzania jakością znajdują się w normie ISO 8402. Kluczowe znaczenie odgrywał rozdział czwarty, w którym znajdowały się wymagania dla systemu jakości³. Zostały one przedstawione w dwudziestu podrozdziałach (zob. tab. 1). W 1987 r. ukazały się także dwie siostrzane normy, tj. ISO 9002 *Systemy jakości – Model zapewnienia jakości w produkcji i instalowa-*

¹ Badanie przeprowadzone zostało z wykorzystaniem amerykańskiej bazy danych WCIRB, zawierającej informacje dotyczące ubezpieczeń.

² T. Listwan wśród zagadnień wchodzących w skład zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia przede wszystkim: planowanie kadr, pozyskiwanie pracowników, kierowanie ludźmi, wynagradzanie pracowników, rozwój pracowników, stosunki i warunki pracy, odchodzenie pracowników z organizacji, ocenianie pracowników, komunikowanie się w organizacji, a także prawne i etyczne uwarunkowania zarządzania kadrami [Listwan 2009].

³ W normie tej nie mówi się ani o systemach zapewnienia jakości, ani o systemach zarządzania jakością, tylko o systemach jakości.

Tabela 1. Struktura kolejnych wersji normy ISO 9001

1987	1994	2000 oraz 2008
<p>Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu/konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. Wstęp 1. Przedmiot i zakres stosowania normy 1.1. Przedmiot normy 1.2. Zakres stosowania normy 2. Normy związane 3. Definicje 4. Wymagania dotyczące systemu jakości 4.1. Odpowiedzialność kierownictwa 4.2. System jakości 4.3. Przegląd umowy 4.4. Sterowanie projektowaniem 4.5. Nadzór nad dokumentacją 4.6. Zakupy 4.7. Wyrób dostarczany przez nabywcę 4.8. Oznaczanie wyrobu i jego identyfikowalność 4.9. Sterowanie procesem 4.10. Kontrola i badania 4.11. Wyposażenie do kontroli, pomiarów i badań 4.12. Status kontroli i badania 4.13. Postępowanie z wyrobem niezgodnym z wymaganiami 4.14. Działania korygujące 4.15. Transport, przechowywanie, pakowanie i dostarczanie 4.16. Zapisy dotyczące jakości, 4.17. Wewnętrzne audyty jakości 4.18. Szkolenia 4.19. Serwis 4.20. Metody statystyczne 	<p>Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie</p> <p>1994</p> <p>Wprowadzenie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zakres normy 2. Normy powołane 3. Definicje 4. Wymagania dotyczące systemu jakości 4.1. Odpowiedzialność kierownictwa 4.2. System jakości 4.3. Przegląd umowy 4.4. Sterowanie projektowaniem 4.5. Nadzór nad dokumentacją i danymi 4.6. Zakupy 4.7. Nadzorowanie wyrobu dostarczonego przez klienta 4.8. Identyfikacja i identyfikowalność wyrobu 4.9. Sterowanie procesem 4.10. Kontrola i badania 4.11. Nadzorowanie wyposażenia do kontroli, pomiarów 4.12. Status kontroli i badania 4.13. Nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami 4.14. Działania korygujące i zapobiegawcze 4.15. Postępowanie w wyrobem, jego przechowywanie, pakowanie, zabezpieczanie i dostarczanie 4.16. Nadzorowanie zapisów dotyczących jakości 4.17. Wewnętrzne audyty jakości 4.18. Szkolenie 4.19. Serwis 4.20. Metody statystyczne 	<p>Systemy zarządzania jakością – Wymagania</p> <p>2000 oraz 2008</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. Wprowadzenie 1. Zakres normy 1.1. Postanowienia ogólne 1.2. Zastosowanie 2. Norma powołana 3. Terminy i definicje 4. System zarządzania jakością 4.1. Wymagania ogólne 4.2. Wymagania dotyczące dokumentacji 5. Odpowiedzialność kierownictwa 5.1. Zaangażowanie kierownictwa 5.2. Orientacja na klienta 5.3. Polityka jakości 5.4. Planowanie 5.5. Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja 5.6. Przegląd zarządzania 6. Zarządzanie zasobami 6.1. Zapewnienie zasobów 6.2. Zasoby ludzkie 6.3. Infrastruktura 6.4. Środowisko pracy 7. Realizacja wyrobu 7.1. Planowanie realizacji wyrobu 7.2. Procesy związane z klientem 7.3. Projektowanie i rozwój 7.4. Zakupy 7.5. Produkcja i dostarczanie usługi 7.6. Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów 8. Pomiary, analiza i doskonalenie 8.1. Postanowienia ogólne 8.2. Monitorowanie i pomiary 8.3. Nadzór nad wyrobem niezgodnym 8.4. Analiza danych 8.5. Doskonalenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN EN 29001:1993; PN-ISO 9001:1996; PN-EN ISO 9001:2001; PN-EN ISO 9001:2009].

niu oraz ISO 9003 *Systemy jakości – Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych*. Treść tych trzech dokumentów była identyczna. Różnica polegała na tym, że ISO 9002 oraz ISO 9003 nie zawierały niektórych części normy ISO 9001.

W roku 1994 nastąpiła pierwsza nowelizacja tych standardów. Nie wprowadziła ona jednak istotnych zmian w treści wspomnianych dokumentów. Jedną z nielicznych modyfikacji było pojawienie się terminu „system zapewnienia jakości”, który stosowany był zamiennie z pojęciem „system jakości”. Strukturę tej wersji normy zaprezentowano w tab. 1.

Kolejna nowelizacja nastąpiła w roku 2000. Tym razem zakres wprowadzonych zmian był znacznie większy. Zrezygnowano, między innymi, z wydawania norm ISO 9002 oraz 9003, istotnie zmodyfikowano strukturę normy ISO 9001, wprowadzono i konsekwentnie wykorzystywano pojęcie „system zarządzania jakością” [Borys, Rogala (red.) 2011]. ISO 9001:2000 składała się z ośmiu rozdziałów. Trzy pierwsze miały charakter wprowadzający. Wymagania dla systemu zarządzania jakością zapisane zostały w kolejnych pięciu częściach. Strukturę tej normy zaprezentowano w tab. 1.

Ostatnia nowelizacja normy ISO 9001 nastąpiła w roku 2008. Jednak w tym przypadku – podobnie jak w roku 1994 – zakres zmian był minimalny. Nie zmieniono ani tytułu, ani struktury opisywanego dokumentu. Polska wersja tego standardu została opublikowana w 2009 r. jako PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*.

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kolejnych wersjach normy ISO 9001

W normie ISO 9001:1987 *Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu/konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie* tylko jeden fragment odnosił się do zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Był to podrozdział 4.18. *Szkolenie*. Stwierdzano w nim, że w organizacji należy wprowadzić procedury i przestrzegać procedur określania potrzeb dotyczących szkoleń oraz zapewnić szkolenie całego personelu zaangażowanego w działania mające związek z jakością. Pracownicy powinni mieć odpowiednie wykształcenie, wyszkolenie i doświadczenie.

W opisywanej normie sformułowane zostały dodatkowo pewne wymagania odnoszące się do kierownictwa organizacji, które powinno:

a) określić i udokumentować politykę, cele i zobowiązania dotyczące jakości, a także doprowadzić do tego, że polityka ta będzie zrozumiała i realizowana w całej organizacji,

b) określić odpowiedzialności, uprawnienia i wzajemne zależności między pracownikami,

c) zadbać o prawidłowy przebieg procesów weryfikacyjnych (kontroli, badań, monitorowania itd.) przez zapewnienie odpowiednich zasad, środków i wykwalifikowanego personelu,

d) poddawać system zarządzania jakością regularnym przeglądom oraz

e) wyznaczyć przedstawiciela kierownictwa, który niezależnie od innych obowiązków powinien mieć odpowiednie uprawnienia i odpowiedzialności zapewniające prawidłowe spełnianie wymagań normy ISO 9001.

Z treści podrozdziału 4.17. *Wewnętrzne audyty jakości* wynikało ponadto, że w przypadku stwierdzonych podczas auditów wewnętrznych niezgodności kadra kierownicza odpowiedzialna za dany obszar funkcjonowania powinna podejmować działania korygujące.

W normie ISO 9001:1994 *Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu w serwisie* nie zmieniły się wymagania dotyczące szkoleń. W identycznym niemal brzmieniu pozostawiono także wymagania dotyczące kierownictwa. Wprowadzono w nich jednak termin „najwyższe kierownictwo”, który oznaczał grupę osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują [PN-EN ISO 9000:2001]. Pewną nowością było przypisanie przedstawicielowi kierownictwa dwóch zadań. Zgodnie z wymaganiami normy powinien on mieć odpowiednie uprawnienia, aby:

a) zapewnić, że system jakości jest ustanowiony, wdrożony i utrzymywany oraz

b) przedstawiać kierownictwu sprawozdania dotyczące funkcjonowania systemu jakości w celu dokonania przeglądu i będące podstawą do jego doskonalenia.

Zachowany także został zapis mówiący o tym, że w przypadku stwierdzonych podczas audytów wewnętrznych niezgodności kadra kierownicza odpowiedzialna za dany obszar powinna podejmować działania korygujące. Dodano jednocześnie, że audyty wewnętrzne powinny być przeprowadzane przez personel niezależny od osób bezpośrednio odpowiedzialnych za audytowane działania.

Znacznie poważniejsze zmiany przyniosła nowelizacja normy przeprowadzona w 2000 r. Do struktury dokumentu wprowadzono podrozdział 6.2. *Zasoby ludzkie*, w którym stwierdzono, że personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia. Dlatego w organizacji należy:

a) określić niezbędne kompetencje personelu,

b) zapewnić szkolenia lub podjąć inne działania w celu zaspokojenia tych potrzeb,

c) oceniać skuteczność podjętych działań,

d) doprowadzić do tego, aby personel był świadomy istoty oraz ważności realizowanych przez siebie działań oraz tego, jak przyczynia się do osiągnięcia celów dotyczących jakości.

Kierownictwu organizacji poświęcony został cały rozdział normy. Zgodnie z jego treścią najwyższe kierownictwo powinno:

a) zakomunikować pracownikom znaczenie klientów i sprawić, aby wymagania klientów były identyfikowane i aby podejmowane były działania w celu ich spełnienia,

b) ustanowić politykę jakości,

c) ustanowić cele dotyczących jakości oraz planować system zarządzania jakością,

d) doprowadzić do tego, aby odpowiedzialności i uprawnienia pracowników zostały ustalone i zakomunikowane,

e) zapewnić właściwą komunikację wewnętrzną w organizacji,

f) zapewnić dostępność zasobów,

g) przeprowadzać przeglądy zarządzania.

Ponadto najwyższe kierownictwo powinno wyznaczyć członka kierownictwa (przedstawiciela kierownictwa), który niezależnie od innych zadań będzie odpowiadał za:

a) ustanowienie, wdrożenie i utrzymywanie procesów potrzebnych w organizacji,

b) przedstawianie najwyższemu kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością i wszelkich potrzeb związanych z doskonaleniem organizacji,

c) zapewnienie upowszechnienia w całej organizacji świadomości dotyczącej wymagań klienta.

W stosunku do kierownictwa odpowiedzialnego za obszar, w którym przeprowadzono audyt wewnętrzny, sformułowano wymaganie, według którego powinno ono bez nieuzasadnionego opóźnienia podejmować działania dotyczące wyeliminowania stwierdzonych niezgodności i ich przyczyn. Natomiast wybór audytorów i sposób ich prowadzenia powinny zapewnić obiektywność i bezstronność ocen. Dlatego audytorzy nie powinni weryfikować własnej pracy.

Ostatnia nowelizacja normy ISO 9001 została wprowadzona w 2008 r. Zakres zmian był w tym przypadku minimalny. Jedyną wartą odnotowania zmianą w ramach podrozdziału 6.2. *Zasoby ludzkie* dotyczyła tego, iż stwierdzenie mówiące, że pracownikom należy zapewnić szkolenia lub podjąć inne działania w celu zaspokojenia tych potrzeb, poprzedzono sformułowaniem „tam, gdzie to ma zastosowanie”.

4. Uwzględnienie zarządzania zasobami ludzkimi w normie ISO 9001

Przeglądając treść kolejnych wersji normy ISO 9001, stwierdza się, że zakres uwzględnionej w niej zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi uległ znaczącemu poszerzeniu jedynie podczas nowelizacji przeprowadzonej w 2000 r. (tab. 2). Niemniej jednak nawet po tej zmianie wciąż można wskazać co najmniej dwa problemy. Pierwszym z nich jest nieuwzględnienie wśród wymagań tak ważnych – zwłaszcza w ramach orientacji projakościowej (zob. [Szczepańska 2010; Rogala 2008]) – zagadnień jak np. motywowanie oraz praca zespołowa. Drugim problemem jest bardzo ogólny charakter sformułowanych wymagań. Dotyczy

to np. komunikacji wewnętrznej, której poświęcono zaledwie jedno zdanie. W konsekwencji organizacje wdrażające system zarządzania jakością mogą tym ważnym aspektem funkcjonowania poświęcić zbyt mało uwagi.

Tabela 2. Wymagania normy ISO 9001 z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Norma ISO 9001 – wersja z lat 1987 oraz 1994	Norma ISO 9001 – wersja z lat 2000 oraz 2008
<ul style="list-style-type: none"> – Ustanowienie przez kierownictwo polityki oraz celów dotyczących jakości – Zapewnienie pracownikom szkoleń – Określenie odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych zależności między pracownikami 	<ul style="list-style-type: none"> – ustanowienie przez kierownictwo polityki oraz celów dotyczących jakości – zapewnienie pracownikom szkoleń i innych działań podnoszących kwalifikacje – określenie odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych zależności między pracownikami – określenie wymaganych kompetencji personelu – kształtowanie świadomości pracowników w zakresie znaczenia klientów oraz wpływu ich działań na cele organizacji – ocenianie skuteczności podejmowanych działań z zakresu podnoszenia kwalifikacji i personelu – zapewnienie odpowiedniej komunikacji wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN EN 29001:1993; PN-ISO 9001:1996; PN-EN ISO 9001:2001; PN-EN ISO 9001:2009].

Tabela 3. Wymagania normy ISO 9001 dotyczące kierownictwa organizacji

Norma ISO 9001 – wersja z lat 1987 oraz 1994	Norma ISO 9001 – wersja z lat 2000 oraz 2008
<ul style="list-style-type: none"> – Określić oraz udokumentować politykę, cele i zobowiązania dotyczące jakości, a także doprowadzić do tego, że polityka ta będzie zrozumiała i realizowana w całej organizacji – Określić odpowiedzialności, uprawnienia i wzajemne zależności między pracownikami – Zapewnić prawidłowy przebieg procesów weryfikacyjnych (kontroli, badań, monitorowania, itd.) poprzez zapewnienie odpowiednich zasad, środków i wykwalifikowanego personelu – Poddawać system zarządzania jakością regularnym przeglądom – Wyznaczyć przedstawiciela kierownictwa, który niezależnie od innych obowiązków powinien mieć odpowiednie uprawnienia i odpowiedzialności zapewniające prawidłowe spełnianie wymagań normy ISO 9001 – Kadra kierownicza odpowiedzialna za dany obszary działań powinna podejmować działania korygujące 	<ul style="list-style-type: none"> – zakomunikować pracownikom znaczenie klientów oraz sprawić, że wymagania klientów będą identyfikowane i podejmowane będą działania w celu ich spełnienia – ustanowić politykę jakości – ustanowić celów dotyczących jakości oraz planować system zarządzania jakością – doprowadzić do tego, że odpowiedzialności i uprawnienia pracowników zostaną ustalone i zakomunikowane – zapewnić właściwą komunikację wewnętrzną w organizacji – zapewnić dostępność zasobów – przeprowadzać przeglądy zarządzania – wyznaczyć członka kierownictwa (przedstawiciela kierownictwa) – kierownictwo odpowiedzialne za audytowany obszar ma zadbać o to, aby niezbędna korekcja i działania korygujące były podejmowane bez nieuzasadnionej zwłoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN EN 29001:1993; PN-ISO 9001:1996; PN-EN ISO 9001:2001; PN-EN ISO 9001:2009].

Norma ISO 9001, poza wymaganiami odnoszącymi się do całego personelu, zawiera także wymagania dotyczące trzech wybranych grup pracowników. Są to audytorzy wewnętrzni, przedstawiciel kierownictwa oraz kierownictwo organizacji (w tym szczególnie najwyższe kierownictwa).

Od początku istnienia norma ISO 9001 największą liczbę wymagań adresuje do kierownictwa organizacji. W roku 2000 ich zakres został nieco rozszerzony, m.in. o zagadnienia związane z komunikacją wewnętrzną (tab. 3).

Tabela 4. Wymagania normy ISO 9001 dotyczące przedstawiciela kierownictwa

Norma ISO 9001 – wersja z 1987 r.	Norma ISO 9001 – wersja 1994 r.	Norma ISO 9001 – wersja z lat 2000 oraz 2008
Organizacja wyznacza przedstawiciela kierownictwa, który – niezależnie od innych obowiązków – ma mieć określone uprawnienia i odpowiedzialności pozwalające sprawić, że wymagania normy ISO 9001 są wprowadzone i przestrzegane	Najwyższe kierownictwo wykonawcze wyznacza spośród siebie osobę, która – niezależnie od innych obowiązków – powinna mieć określone uprawnienia, aby: a) zapewnić, że system jakości jest ustanowiony, wdrożony i utrzymywany zgodnie z niniejszą normą oraz b) przedstawiać kierownictwu sprawozdania dotyczące funkcjonowania systemu jakości w celu dokonania przeglądu i będące podstawą do jego doskonalenia c) kontakty zewnętrzne w sprawach dotyczących systemu jakości	Najwyższe kierownictwo wyznacza członka kierownictwa organizacji, który niezależnie od innej odpowiedzialności powinien mieć odpowiedzialność i uprawnienia, które obejmują: a) zapewnienie, że procesy potrzeb w systemie zarządzania jakością są ustanowione, wdrożone i utrzymywane b) przedstawienie najwyższemu kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością c) zapewnienie upowszechnienia w całej organizacji świadomości dotyczącej wymagań klienta d) współpracę ze stronami zewnętrznymi w sprawach dotyczących systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN EN 29001:1993; PN-ISO 9001:1996; PN-EN ISO 9001:2001; PN-EN ISO 9001:2009].

Tabela 5. Wymagania normy ISO 9001 dotyczące audytorów wewnętrznych

Norma ISO 9001 – wersja z 1987 r.	Norma ISO 9001 – wersja 1993 r.	Norma ISO 9001 – wersja z lat 2000 oraz 2008
Brak	Audyty powinny być przeprowadzane przez personel niezależny od osób bezpośrednio odpowiedzialnych za audytowanie działania	Wybór audytorów i prowadzenie audytów powinny zapewnić obiektywność i bezstronność procesu audytu. Audytorzy nie powinni audytować własnej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN EN 29001:1993; PN-ISO 9001:1996; PN-EN ISO 9001:2001; PN-EN ISO 9001:2009].

Przedstawiciel kierownictwa jest osobą wyznaczoną z grona kierownictwa, która ma szczególną rolę do odegrania w ramach systemu zarządzania jakością. Zakres jego zadań jest systematycznie powiększany podczas kolejnych nowelizacji normy (zob. tab. 4).

Najmniej wymagań sformułowano w stosunku do audytorów wewnętrznych. W pierwszej wersji normy ISO 9001 nie było ich w ogóle. W kolejnych wydaniach standardu sprowadzają się one do stwierdzenia, że audytorzy wewnętrzni nie będą powiązani z obszarami, które audytują. Dzięki temu zapewniona będzie bezstronność formułowanych przez nich ocen (zob. tab. 5).

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, że wymagania zapisane w normie ISO 9001 w wąskim zakresie odnoszą się do zagadnień bezpośrednio związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nie ujmuje się w niej takich zagadnień, jak np. praca zespołowa, motywacja oraz satysfakcja pracowników. Wprawdzie zakres uwzględnienia problematyki związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi rozszerzał się wraz z pojawianiem się nowych wersji normy ISO 9001, jednak wciąż jest on relatywnie na niskim poziomie. Prawdopodobnie sytuacja nie poprawi się istotnie, gdy opublikowana zostanie nowa wersja tego standardu. W projekcie tego dokumentu zamieszczone zostały wymagania odnoszące się do: wiedzy, kompetencji, świadomości oraz komunikacji, a więc utrzymano zakres ujętych zagadnień. Dodatkowo z jego treści usunięto sformułowanie „zasoby ludzkie” (zob. [ISO/TC 176/SC 2/N1147]).

Ponadto w normie ISO 9001 sformułowano zostały specyficzne wymagania w stosunku do kierownictwa organizacji, przedstawiciela kierownictwa oraz audytorów wewnętrznych. Uwagę zwraca bardzo mała liczba wymagań sformułowanych względem trzeciej z tych grup. Biorąc po uwagę rolę audytorów wewnętrznych w procesie doskonalenia systemu zarządzania, należy rekomendować uszczegółowienie tej części normy. Wspomniany już wcześniej projekt nowej wersji normy ISO 9001 nie wnosi jednak także w tym zakresie znaczących zmian (zob. [ISO/TC 176/SC 2/N1147]).

Literatura

- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Bugdol M., *Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2010, nr 2, s. 7-10.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Ejdys J., *Systemy zarządzania jakością, środowiskiem i BHP w świadomości pracowników*, [w:] T. Borys, P. Rogala, *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 31, Wrocław 2008, s. 391-401.

- ISO/TC 176/SC 2/N1147 *Quality management system – Requirements*, International Organization for Standardization, Genewa 2013 (materiał powielany).
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- PN EN 29001:1993 *Model zapewnienia jakości w projektowaniu/konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001:2009 *System zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-ISO 9001:1996 *Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Rodríguez-Antón J., Alonso-Almeida M., *Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high level of customer contact*, "Total Quality Management" 2011, No. 2(22), s. 145-157.
- Rogala P., *Zasady postępowania z personelem w ramach koncepcji zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008, s. 605-611.
- Serban C., Tiron-Tudor A., Man M., Cretu R., Vasile C., *Quality management standard impact over employees, board structure and managerial training*, "Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium" 2009, No. 1, s. 891- 892.
- Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010.
- Valmohammadi Ch., Khodapanahi M., *The impact of ISO 9001:2000 implementation on employees' job satisfaction*, "International Journal of Academic Research" 2011, No. 1 (3), s. 601-609.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ISO 9001

Summary: The article reviews subsequent revisions of ISO 9001 standard starting from 1987. Its objective is to define the coverage of the issues of the staff management in the requirements for a management system. It also identifies people and groups who were given specific requirements in ISO 9001 standard. As a result it has been proved that ISO 9001 does not cover the issues directly linked to human resources management at a satisfactory level.

Keywords: ISO 9001, quality management system, human resources management.