

Arkadiusz Wierzbic

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

TYPY PODEJŚCIA MENEDŻERÓW DO WDROŻENIA I UTRZYMANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ZGODNYCH Z NORMĄ EN ISO 9001:2000

1. Wstęp

Inspiracją do napisania niniejszego artykułu były kilkuletnie obserwacje systemów zarządzania przedsiębiorstw, które wdrożyły i utrzymują system zarządzania jakością. Sposoby podejścia osób zarządzających do wdrożenia i utrzymania systemu są zróżnicowane. Zdarzają się przypadki firm, w których nieomal strategia działania firmy jest oparta na systemie zarządzania jakością. Zdarzają się również firmy, gdzie podstawowym celem menedżerów jest utrzymanie certyfikatu, przy założeniu minimalnego zaangażowania w sprawę systemu. Praktyka pokazuje, że możliwe jest utrzymanie certyfikatu poprzez spełnienie formalnych wymagań normy ISO 9001 w sposób daleko odbiegający od założeń filozofii ciągłego doskonalenia. Celem niniejszej publikacji jest próba usystematyzowania typów podejścia menedżerów do systemów zarządzania jakością.

2. Typy podejścia menedżerów do problematyki zarządzania jakością

Kilka ostatnich lat w praktyce gospodarczej polskich przedsiębiorstw charakteryzuje się znacznym wzrostem popularności systemów zarządzania jakością. Głównym czynnikiem wpływającym na to zjawisko jest bez wątpienia integracja polskiej przestrzeni gospodarczej i cywilizacyjnej z Unią Europejską. Już kilka lat przed oficjalnym wstąpieniem Polski do UE do naszego kraju zaczął płynąć szeroki strumień środków pomocowych, najpierw z funduszy PHARE, a potem z funduszy strukturalnych. Niemala część z tych środków została przeznaczona na rozwój systemów zarządzania. Najpopularniejsze systemy są oparte na podstawowej normie, zawierającej wymagania dotyczące systemów zarządzania jakością, czyli na standardzie EN ISO 9001:2000 (polskie wydanie PN ISO 9001:2001). Ponieważ jest to norma podstawowa i w wielu wypadkach traktowana jako baza do

rozwoju bardziej wymagających systemów, a także dlatego, że jest najczęściej stosowaną normą w systemach zarządzania, niniejszy artykuł poświęcony jest analizie odnoszącej się tylko do tego podstawowego standardu.

Bez wątpienia środki europejskie przyczyniły się do wzrostu zainteresowania systemami zarządzania jakością opartymi na normach międzynarodowych. W ostatnich latach można jednak zaobserwować zjawisko rezygnowania z certyfikatów jakości. Jest to spowodowane m.in. tym, że podstawową przyczyną wdrożenia systemów w przypadku dość dużej grupy organizacji była możliwość uzyskania dotacji. Między innymi ten czynnik spowodował, że certyfikaty uzyskały organizacje nie będące na etapie, na którym wdrożenie systemu miałyby trwały związek z postawą kierownictwa. Część systemów wdrożonych i certyfikowanych dzięki dotacji rozwija się i jest doskonalona, a część jest utrzymywana w swoistej formie przetrwalnikowej, czyli tylko i wyłącznie na takim poziomie, aby jednostka certyfikacyjna nie odebrała certyfikatu.

Kluczowym czynnikiem rozwoju i doskonalenia systemu zarządzania jakością jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa w sprawy systemu. Niewątpliwie słuszne jest stwierdzenie, że kierownictwo będzie miało taki system, na jaki zasługuje. W tym można upatrywać również źródeł znacznego zróżnicowania sposobów podejścia do systemów zarządzania jakością. Po analizie kilkudziesięciu przypadków można zaproponować wyróżnienie trzech podstawowych typów podejścia do zarządzania jakością:

- 1) świadome wdrożenie i utrzymanie systemu z silnym naciskiem na jego doskonalenie,
- 2) wdrożenie i utrzymanie systemu na poziomie akceptowalnym, bez istotnego inwestowania czasu i zasobów w doskonalenie,
- 3) wdrożenie i utrzymanie systemu na poziomie spełnienia podstawowych wymagań, przede wszystkim w celu utrzymania certyfikatu.

3. Podejście ukierunkowanie na doskonalenie

Pierwsze podejście jest reprezentowane przez raczej niewielki odsetek przeanalizowanych przypadków. W tego typu organizacjach można zaobserwować znaczną dbałość ze strony najwyższego kierownictwa o wyciąganie rzeczywistych korzyści z faktu posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Korzyści te mają płynąć przede wszystkim ze sfery organizacyjnej. Poszukiwane są więc rozwiązania jak najbardziej optymalne z punktu widzenia jakości oczekiwanej przez klientów. Certyfikat nie jest celem samym w sobie, lecz ma być rzeczywistym, obiektywnym potwierdzeniem wartości organizacyjnych systemu zarządzania jakością. Klienci postrzegają taką organizację z reguły jako dynamiczną, elastyczną i bardzo szybko reagującą. Wewnętrzne procedury działania mają za zadanie zwiększenie efektywności działania, bez zbędnego spowalniania przebiegu procesów. Tak działające procedury mogą być tylko i wyłącznie wynikiem świadomej i długotrwałej pracy nad optymalizacją procesów. Nie ma bowiem możliwości przygotowania idealnej procedury w trakcie wdrożenia systemu.

Zbliżanie się do niedoścignionego ideału jest wynikiem nacisku na doskonalenie. W takich organizacjach widać zastosowanie podejścia zgodnego z filozofią *kaizen*, chociaż w wielu wypadkach filozofia ta jest stosowana nieświadomie.

Powstaje pytanie, jakie czynniki sprzyjają takiemu podejściu do sytemu. Bez wątpienia jednym z najważniejszych jest świadomość najwyższego kierownictwa. Świadomość ta jest odniesiona przede wszystkim do zasad zarządzania jakością, wypracowywanych przez menedżerów w trakcie pracy bądź dzięki współpracy z organizacjami, opierającymi swoją strategię na jakości. Przykładem mogą tu być zakłady międzynarodowych koncernów, gdzie przestrzeganie procedur jest konieczne do funkcjonowania, a doskonalenie jest konieczne do osiągania sukcesów na konkurencyjnych rynkach, także wewnątrz korporacyjnych. Ze świadomością łączy się umiejętność prawidłowej oceny dotychczas stosowanych rozwiązań organizacyjnych, wynikająca z wiedzy teoretycznej menedżerów oraz z obserwacji zarządzanych przez nich organizacji na tle codziennych problemów. Takie połączenie daje możliwość wykorzystania narzędzi zarządzania jakością w sposób ukierunkowany na ich rzeczywisty cel, którym jest optymalizacja procesów oraz doskonalenie.

Świadomość menedżerów musi jednak spotkać się z odpowiednim przyjęciem ze strony pracowników. Jak się okazuje, menedżerowie, którzy chcą mieć sprawny, doskonalony system zarządzania jakością, umieją przełożyć spełnienie zasad zarządzania jakością na elementy motywacyjne dla pracowników. Niewątpliwie osiągnięcie wysokiego poziomu funkcjonowania systemu jest również uwarunkowane czynnikami finansowymi. Jeśli istnieje możliwość podniesienia jakości środowiska pracy (lub jeśli jest ona już już bardzo dobra), pracownicy łatwiej dają się przekonać do celowości wkładania wysiłku w przestrzeganie procedur i doskonalenie. Istnieją przykłady firm, które zaczynały swoją działalność praktycznie w garażu, jednak poprzez realizację strategii rozwojowej kierownictwa były w stanie stworzyć warunki pracy, umożliwiające utrzymanie porządku i dobrych warunków dla personelu.

4. Podejście ukierunkowane na utrzymanie systemu na akceptowalnym poziomie

Charakterystyka systemów zarządzania jakością utrzymywanych na poziomie zapewniającym bezpieczne utrzymanie certyfikatu, jednak bez nacisku na doskonalenie, dotyczy znakomitej większości analizowanych przypadków. Cechy wyróżniające takie systemy to niewielka świadomość kierownictwa i pracowników w odniesieniu do jakości, znikome nakłady na szkolenia inne niż bezpośrednio związane z wyrobem, częste zjawisko przygotowywania systemu zarządzania „pod audyt certyfikacyjny”, niewielki stopień rzeczywistego używania dokumentacji systemowej, ale z drugiej strony oczywiste dowody spełnienia wszystkich wymagań normy. Do takiej sytuacji dochodzi wówczas, kiedy w procesie wdrożenia systemu zarządzania jakością kierownictwo nie było przekonane o możliwości odniesienia korzyści organizacyjnych i kładło nacisk przede wszystkim na korzyści marketingowe z posiadania certyfikatu. Ważnym elementem w tego typu podejściu do systemu jest rola, którą pełni reprezentant kierownictwa (najczęściej nazy-

wany pełnomocnikiem ds. systemu zarządzania jakością). Działanie pełnomocnika jest ukierunkowane nie na doskonalenie systemu, ale na dostarczenie dowodów funkcjonowania systemu, adekwatnych do potrzeb audytorów jednostek certyfikacyjnych. Powstaje jednak paradoks, że choć system dostarcza dowodów na spełnienie wymagań, np. w zakresie audytów wewnętrznych czy też działań korygujących, jego rzeczywista skuteczność w zakresie zapewnienia jakości jest raczej niewielka i ogranicza się zazwyczaj do sformalizowania najbardziej istotnych działań. Zestandaryzowanie procesów jest już dużym wysiłkiem i często nie wystarcza energii do rzeczywistego przestrzegania opracowanych procedur, nie mówiąc już o ich optymalizacji czy doskonaleniu.

Czynniki powodujące takie podejście do funkcjonowania systemu zarządzania jakością również leżą głównie w sferze decyzji najwyższego kierownictwa. Okazuje się, że w wielu branżach sam fakt posiadania certyfikatu jest wystarczający do spokojnego funkcjonowania na rynku. Nie ma znaczących wymagań w stosunku do systemu ze strony klientów. W związku z tym najwyższe kierownictwo nie ma motywacji do inwestowania w wiedzę i świadomość personelu, a korzyści organizacyjne płyną z opanowania chaosu za pomocą procedur. Pomiary i monitorowanie procesów są traktowane raczej jako zło konieczne, a nie jak narzędzie, które może służyć do rozwoju przedsiębiorstwa. Tak samo jest w przypadku wszystkich narzędzi systemu, tj. audytów wewnętrznych, działań korygujących i zapobiegawczych, nadzoru nad wyrobem niezgodnym czy nadzoru nad dokumentami i zapisami. Podstawową korzyścią płynącą z takiego systemu jest samo posiadanie certyfikatu, a korzyścią realizowaną niejako przy okazji jest element uporządkowania organizacji. Brakuje jednak nacisku na doskonalenie, który to nacisk spowodowałby uruchomienie inicjatyw jakościowych pracowników. Istnieją zatem pewne ramy rozwiązań organizacyjnych, jednak brakuje siły sprawczej, która mogłaby nadać kwestiom jakości odpowiednią dynamikę.

5. Podejście ukierunkowane na utrzymanie certyfikatu

Ostatnie omawiane podejście do systemu zarządzania jakością ma najmniej wspólnego z filozofią jakości i jest wynikiem wytworzenia się w niektórych branżach sytuacji konieczności posiadania certyfikatu w celu utrzymania się na rynku. Paradoksem tej sytuacji jest spostrzeżenie, że klienci w takich branżach wymagają certyfikatu, jednak nie zadają sobie trudu sprawdzenia, na jakim poziomie działa system u ich dostawców. Tymczasem sam certyfikat nie jest dostatecznym świadectwem utrzymywania wysokiego nastawienia na jakość. Certyfikat jest poświadczeniem spełnienia wymagań normy, a stopień spełnienia tych wymagań zazwyczaj jest opisany w raporcie z audytu jednostki certyfikacyjnej. Niezwykle często klienci proszą o przesłanie certyfikatu ISO 9001, a niezwykle rzadko proszą o przysłanie razem z kopią certyfikatu raportu z audytu. Lektura tego dokumentu mogłaby czasem skutecznie zniechęcić klienta do dalszej współpracy, pomimo posiadania przez daną organizację certyfikatu zgodności z wymaganiami normy.

Dlaczego takie systemy powstają i funkcjonują? Odpowiedź na to pytanie składa się z kilku elementów. Pierwszy z nich, czyli wymagania klientów, został szczegółowo opisany powyżej. Drugim czynnikiem jest to, że wiele systemów zostało w ostatnich latach wdrożonych w firmach, które organizacyjnie, a czasem również finansowo „nie dorosły” do utrzymania systemu zarządzania jakością na właściwym poziomie. Trudno wymagać zaangażowania w sprawy systemu jakości w sytuacji, kiedy trwa „walka o życie” organizacji, trudno również spodziewać się takiego zaangażowania, gdy kultura organizacyjna firmy jest niska, a kierownictwo nie ma jasnej wizji rozwoju. Niewątpliwie do takiego stanu rzeczy przyczynia się fakt, że wiele systemów zostało wdrożonych, ponieważ było możliwe dofinansowanie prac doradczych i kosztów certyfikacji. Istnieje również w wielu branżach niepisana konieczność posiadania certyfikatu. Takie systemy są raz do roku doprowadzane do stanu pozwalającego pozytywnie przejść audyt jednostki certyfikacyjnej. Audytor, mając dowody na funkcjonowanie systemu, może się domyslać, że system tak naprawdę nie działa w sposób skuteczny, ale nie ma w takiej sytuacji możliwości stwierdzenia niezgodności z wymaganiami, co powodowałoby odebranie certyfikatu. To z kolei sprawia, że kierownictwo firm, którym zależy tylko na utrzymaniu certyfikatu, wkalkulowuje w koszty coroczne wynagrodzenia konsultantów „reanimujących” system tak, aby można go było przedstawić do certyfikacji. Kalkulacja wykazuje, że lepiej zapłacić raz na rok, niż cały rok samodzielnie się z systemem męczyć. Oczywiście z filozofią jakości nie ma to nic wspólnego. Na szczęście podejście to jest coraz rzadziej spotykane.

6. Podsumowanie

Scharakteryzowane powyżej sposoby podejścia menedżerów do systemów zarządzania jakością są wynikiem kilkuletnich obserwacji systemów zarządzania w kilkudziesięciu organizacjach. Niniejszy artykuł jest pierwszą próbą usystematyzowania problematyki nastawienia kierownictwa do poziomu utrzymania systemu zarządzania jakością. Niewątpliwie za wcześnie jest sądzić, czy przedstawione typy podejścia wyczerpująco opisują poruszoną tematykę. Po przeprowadzeniu bardziej szczegółowej analizy planowane jest przygotowanie narzędzi badawczych i przeprowadzenie badań statystycznych w zakresie czynników wpływających na wybór jednego z przedstawionych typów podejścia do certyfikacji systemu zarządzania jakością przez kierownictwo organizacji.

Literatura

Ubych P., Wierzbic A., *Ocena spełniania wymagań normy EN ISO 9001:2000 – obserwacje w obszarze rozdziału 5 – Odpowiedzialność kierownictwa*, „Zarządzanie Jakością” 2006, nr 1.

THE TYPES OF MANAGERS' APPROACHES CONCERNING IMPLEMENTATION AND MAINTENANCE OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO EN ISO 9001:2000

Summary

There are three types of managers' approaches to the level of quality management system implementation and maintenance presented in the article. The three approaches are built of respectively: activities focused on real development, activities performed to maintain the system on the secure and acceptable level from the point of view of external auditors' evaluation, and activities conducted in order to maintain the certificate with minimum effort. The fundamental features and factors taken into account by managers while choosing one of the approaches are identified and described.