

Arkadiusz Wierzbic

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ A CHARAKTER ZMIAN W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa czy może raczej organizacje wdrażające i utrzymujące systemy zarządzania jakością zgodne z normą EN ISO 9001:2000 w niewielkim stopniu traktują system zarządzania jakością jako narzędzie do wprowadzania zmian. Tymczasem niektóre wymagania i narzędzia przyczyniające się do ich spełniania wpływają na procesy zmian w organizacjach. Powstają pytania: jaki charakter mają zmiany powodowane przez działania związane z systemem zarządzania jakością, jakim koncepcjom zarządzania są one najbliższe i dlaczego kierownictwo wybiera dany rodzaj postępowania przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie.

2. Proces zmian w organizacji w fazie wdrożenia systemu zarządzania jakością

Pytanie o zakres i charakter koniecznych zmian w systemie zarządzania organizacją jest jednym z podstawowych i budzących wiele emocji tematów rozważanych przez kierownictwo organizacji przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Postawy osób kierujących przedsiębiorstwami i innymi instytucjami są bardzo różne, jednak można z całą pewnością stwierdzić, że oczekiwania związane z wdrożeniem i certyfikowaniem systemu zarządzania jakością są bezpośrednio związane z poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i poziomem świadomości o korzyściach płynących z prawidłowego wdrożenia systemu.

Wielu szefów firm decyduje się na wdrożenie systemu, aby osiągnąć korzyści marketingowe wynikające z możliwości wykorzystania posiadania certyfikatu w komunikacji z klientami. Jeżeli jest to podstawowa motywacja (a czasem jedyna), to można z całą pewnością stwierdzić, że wdrożenie systemu zarządzania jakością nie przyniesie znacznych zmian korzystnych dla organizacji i funkcjonowania firmy. W rzeczywistości taka sytuacja zdarza się jednak o wiele rzadziej niż jeszcze kilka lat temu. Coraz większa jest świadomość, że wysiłek związany z wdrożeniem

i późniejszym utrzymaniem systemu nie jest adekwatny do korzyści, jeśli organizacja nie będzie ukierunkowana na zmiany i ciągle doskonalenie.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 jest zwykle procesem, który zamyka się w okresie kilku (kilkunastu) miesięcy. Powstaje pytanie: jaki charakter mają zmiany, które mają na celu osiągnięcie zgodności z wymaganiami. Odpowiedź na to pytanie leży w informacji o stanie organizacji w fazie poprzedzającej wdrożenie systemu. W zdecydowanej większości firm dobrze zarządzanych, osiągających sukcesy na rynku i dobrze radzących sobie w konkurencyjnym otoczeniu skala i zakres zmian nie będą bardzo duże. W takich firmach najważniejsze elementy procesu wdrożenia to analiza i udoskonalenie procesów, a następnie udokumentowanie ich funkcjonowania. Najistotniejsze zmiany zachodzą zwykle w obszarze zarządzania organizacją, ze szczególnym uwzględnieniem:

- dokumentacji i zapisów prowadzonych w systemie,
- szeroko rozumianej odpowiedzialności kierownictwa, obejmującej kwestie zaangażowania kierownictwa w sprawy jakości, propagowania orientacji na klienta, stworzenia polityki i celów jakości, zaprojektowania i zakomunikowania odpowiedzialności i uprawnień pracowników,
- zarządzania zasobami,
- obszaru analiz, pomiarów i doskonalenia.

W przypadku firm dobrze zarządzanych zmiany w obszarze realizacji wyrobu, czyli planowania realizacji, projektowania i nadzoru nad wykonaniem wyrobu, zakupów, procesów związanych z klientem, nie będą stanowiły kluczowej części procesu wdrożenia.

Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się w instytucjach, w których jakość procesu zarządzania pozostawia wiele do życzenia. Takie organizacje z reguły charakteryzują się występowaniem problemów organizacyjnych, które w perspektywie czasu przekładają się na słabsze wyniki i gorszą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Co ciekawe, istnieją firmy, w których zarządzanie jest oparte głównie na intuicji właściciela, nie są stosowane praktycznie żadne uświadomione metody zarządzania, a jednak firma dobrze zarabia i ciągle się rozwija. Są to jednak raczej przypadki rzadkie.

Przystępując do wdrożenia systemu zarządzania jakością w takiej organizacji, konieczne jest uświadomienie kierownictwu skali koniecznych zmian i uzyskanie dla nich poparcia. O ile sytuacja firmy zaczyna się pogarszać, o tyle z reguły nie ma większych kłopotów z uświadomieniem kierownictwu problemów i przekonaniem go, że konieczne są zmiany, a ich skala, zasięg i głębokość mogą mieć charakter rewolucyjny. W przypadku przedsiębiorstw, które pomimo słabego zarządzania dobrze radzą sobie na rynku, czynnikiem uświadamiającym konieczność zmian jest ujawniana w trakcie oceny stanu organizacji skala strat ponoszonych przez firmę w wyniku złej organizacji pracy, braku monitorowania ważnych wskaźników biznesowych, a często również strat wynikających z dużej rotacji personelu.

W takiej sytuacji wprowadzanie zmian może być oparte na modelu *business process reengineering*, który zakłada fundamentalną analizę oraz radykalne przeprojektowanie procesów biznesowych organizacji w celu osiągnięcia wyraźnej popra-

wy działania w oparciu na takich miernikach, jak: koszty, jakość obsługi klienta i szybkość działania organizacji. Podejście takie powinno być stosowane, jeśli firma traci pozycję na rzecz konkurencji, istnieją wewnętrzne konflikty, występuje częsta konieczność spotkań i decyzji w sprawach operacyjnych, występuje duże natężenie procesów komunikacyjnych wykorzystujących nieformalne metody komunikacji (e-maile, komunikatory internetowe) oraz jeśli zawiodły mniej radykalne sposoby uzdrowienia sytuacji [http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bpr].

Krytycznym elementem powodzenia tego typu zmian jest prawidłowy i konsekwentny rozdział odpowiedzialności, a także ściśle planowanie i egzekwowanie wykonania zadań. Konieczna jest również wytrwałość kierownictwa i oparcie oceny pracowników na obiektywnych, wynikających z systemu zarządzania kryteriach.

Z reguły kierownictwo firm decydujących się na tego typu zmiany widzi pozytywne rezultaty nawet przed certyfikacją systemu zarządzania jakością. Podstawowe korzyści to poprawa organizacji pracy, wytworzenie poczucia, że każdy wie, co do niego należy i za co jest rozliczany, lepsza jakość komunikacji wewnętrznej, która powoduje, że istotne informacje nie są gubione, a w konsekwencji lepsze jest działanie organizacji i większe zadowolenie klientów.

3. Proces zmian w organizacji w fazie utrzymania systemu zarządzania jakością

System zarządzania jakością po wdrożeniu i certyfikacji powinien działać w kierunku doskonalenia organizacji i wyrobu dostarczanego przez organizację na rynek. Sama treść wymagania, które mówi o ciągłym doskonaleniu narzuca konkluzję, że zmiany w organizacji po wdrożeniu systemu zarządzania jakością powinny mieć charakter ewolucyjny.

Filozofią doskonalenia jakości opartą na ewolucyjnym podejściu do wprowadzania zmian jest japońska filozofia *kaizen*. Wymagania normy EN ISO 9001:2000 nie narzucają wykorzystania założeń filozofii *kaizen*, jednak zawierają wymaganie zapewnienia ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz ciągłego doskonalenia jakości wyrobu.

Kaizen jest koncepcją zarządzania poprzez wprowadzanie niewielkich usprawnień i modyfikacji działania, ale za to w sposób permanentny. *Kaizen* może być traktowane jako życiowa filozofia, która mówi, że każdy aspekt naszego życia może i powinien być stale poprawiany. Warto wspomnieć, że *kaizen* jest fundamentem wielu japońskich koncepcji zarządzania, takich jak TQM, koła jakości czy praca grupowa. Kluczowymi elementami *kaizen* są jakość, wysiłek i zaangażowanie wszystkich pracowników, skłonność do zmian oraz komunikacja. *Kaizen* dosłownie znaczy: zmiana (*kai*), aby stać się dobrym (*zen*). Filozofia ta opiera się na 5 elementach. Są nimi:

- praca zespołowa;
- osobista dyscyplina;
- poprawa morale i postaw członków organizacji;
- koła jakości;

- wskazania do poprawy.

Natomiast kluczowymi czynnikami sukcesu są w *kaizen* następujące czynniki warunkujące powodzenie w doskonaleniu jakości [http://www.valuebased-management.net/methods_kaizen]:

- wyeliminowanie strat i nieefektywności;
- standaryzacja działań;
- koncepcja 5S od japońskich słów:
 - *seiri* – staranność w działaniach;
 - *seito* – nadanie priorytetów, uporządkowanie rzeczy najważniejszych;
 - *seiso* – utrzymanie w czystości wyposażenia i pomieszczeń;
 - *seiketsu* – standaryzacja działań związanych z utrzymaniem porządku;
 - *shitsuke* – utrzymanie dyscypliny.

W polskiej wersji językowej na zasadę 5S składają się: selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja i samodoskonalenie [Wiśniewska 2005].

Kaizen to, innymi słowy, koncepcja, dzięki której małymi krokami, zwracając uwagę na szczegóły, poprawiamy sposób działania. Suma małych zmian i przede wszystkim ich ciągły charakter mają wpływać na poprawę działania całej organizacji.

Co prawda, w większości organizacji, które wdrożyły system zarządzania jakością, pytania o filozofię *kaizen* spotkałyby się ze zdziwieniem osób zarządzających, jednak zasady ciągłego doskonalenia są znane. Wdrożenie jednak narzędzi takich jak grupowe rozwiązywanie problemów czy też metoda kół jakości jest jednak raczej rzadkim zjawiskiem. Przyczyną tego stanu rzeczy jest mała świadomość technik jakościowych kierownictwa. Zarządzający polskimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które były głównym obiektem badań autora niniejszego artykułu nie znają technik jakościowych i nie odczuwają potrzeby pozyskania takiej wiedzy. Zdarzają się osoby, które ukierunkowały swój rozwój w dziedzinie jakości, uczestnicząc w szkoleniach, a następnie wdrażając te rozwiązania w swoich przedsiębiorstwach, lecz raczej są to wyjątki potwierdzające regułę [Wierzbic 2005].

Skoro świadomość technik jakościowych nie jest zbyt duża, powstaje zatem pytanie, w jaki sposób certyfikowane przedsiębiorstwa utrzymują certyfikaty, do czego konieczne jest zaprezentowanie metod, a także wyników działań związanych z ciągłym doskonaleniem. Odpowiedzią na to pytanie jest analiza działań wynikających bezpośrednio z wymagań EN ISO 9001:2000, które w bardziej lub mniej bezpośredni sposób odnoszą się do doskonalenia organizacji i/lub wyrobu.

4. Proces zmian organizacyjnych a wymagania EN ISO 9001:2000

Jednym z podstawowych wymagań związanych z procesem zmian w przedsiębiorstwie jest wymaganie wdrożenia podejścia procesowego. O ile w początkowej fazie wdrożenia systemu jest to wymaganie powodujące znaczące zmiany w organizacji, o tyle po wdrożeniu systemu wymaganie to sprzyja ewolucyjnemu podejściu do procesu zmian. Wynika to z faktu, że norma zmusza organizacje do monitorowania zidentyfikowanych procesów oraz do ich doskonalenia, co w

zdecydowanej większości wypadków promuje ewolucyjny charakter zmian. Także pozostałe wymagania rozdziału 4 „System zarządzania jakością”, odnoszące się do nadzorowania dokumentów i zapisów, wymuszają planowanie i nadzorowanie działań w systemie. W rozdziale 5 „Odpowiedzialność kierownictwa” znajdują się wymagania, które również oparte są bardziej na filozofii *kaizen* niż na rewolucyjnym podejściu do zmian wykorzystywanym m.in. w *business process reengineering*. Polityka i cele jakości mają być okresowo poddawane przeglądowi i aktualizowane, co sprawia, że zmiany w ich treści noszą również znamiona podejścia ewolucyjnego. Planowanie systemu jakości to wymaganie, zgodnie z którym musimy zapewnić pełną integralność systemu zarządzania jakością w czasie wdrażania zmian, a to oznacza, że tempo zmian musi być wyhamowane poprzez działania związane z analizą i ewentualnym udokumentowaniem procesu planowania zmian. Powoduje to, że zmiana traci charakter rewolucyjny. Także wymagania związane z określeniem odpowiedzialności i uprawnień lepiej nadają się do stosowania w trakcie wprowadzania zmian ewolucyjnych. Dwa ostatnie wymagania odnoszące się do najwyższego kierownictwa, tj. komunikacja wewnętrzna oraz przegląd zarządzania, mogą i powinny być wykorzystane w podejściu zarówno rewolucyjnym, jak i ewolucyjnym. W rozdziale 6 „Zarządzanie zasobami” w zasadzie nie znajdziemy bezpośrednich odniesień do charakteru wprowadzanych zmian w organizacji, z wyjątkiem stwierdzenia, że konieczne jest zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich, infrastruktury i środowiska pracy, co jednak ma zastosowanie w trakcie zarówno ewolucji, jak i rewolucji.

Rozdział 7 „Realizacja wyrobu” zdecydowanie promuje podejście ewolucyjne. Wymagania związane z planowaniem realizacji wyrobu, projektowaniem i rozwojem nowego wyrobu lub usługi powodują, że konieczne jest planowanie i skrupulatne dokumentowanie zdarzeń, co sprawia, że w krótkim czasie raczej nie wdrowymy radykalnych zmian. Wymagania dotyczące procesów związanych z klientem, zakupami, nadzorowaniem realizacji wyrobu oraz nadzorowaniem wyposażenia do monitorowania i pomiarów nie mają znacznego wpływu na charakter zmian w organizacji.

W rozdziale 8 „Pomiary, analiza, doskonalenie” znajdziemy głównie wymagania zakładające ewolucyjny charakter wprowadzanych zmian. Są to działania zapobiegawcze i korygujące, które mają koncentrować się na usuwaniu przyczyn odpowiednio potencjalnych i zaistniałych niezgodności. Praktyka pokazuje, że konieczność analizy przyczyn powoduje, że zdecydowanie częściej zmiany mają charakter ewolucyjny. Sama konstrukcja wymagania nie wyklucza jednak zastosowania go w trakcie zmian rewolucyjnych. Wynikiem analizy przyczyn niezgodności może być stwierdzenie, że dotychczasowa organizacja procesów firmy przestała być efektywna i konieczne jest np. wydzielenie danej działalności poza firmę, co zdecydowanie ma charakter zmiany rewolucyjnej. Wymagania związane z badaniem zadowolenia klientów, audytem wewnętrznym, monitorowaniem procesów i wyrobów, nadzorowaniem wyrobu niezgodnego oraz analizą danych służą jako źródło danych wejściowych do procesu doskonalenia. Jak stwierdzono,

w zależności od sytuacji mogą stanowić powód rozpoczęcia zmian zarówno rewolucyjnych, jak i ewolucyjnych.

5. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że charakter zmian związanych z systemem zarządzania jakością jest warunkowany głównie stanem organizacji przed wdrożeniem systemu. Im stan ten bardziej odbiega od stanu zgodnego z wymaganiami normy, tym bardziej rewolucyjne będą zmiany w organizacji w trakcie wdrożenia systemu.

W czasie wdrożenia w dobrze zarządzanych organizacjach oraz po prawidłowym wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy EN ISO 9001:2000 zdecydowanie częściej wykorzystywane jest ewolucyjne podejście do procesu zmian.

Zastosowanie podejścia rewolucyjnego z reguły wiąże się z decyzją o zmianie branży, w której funkcjonuje organizacja, lub koniecznością podjęcia szybkiej interwencji związanej z pogorszeniem ekonomicznych warunków działania przedsiębiorstwa.

Wymagania normy EN ISO 9001:2000 w zdecydowanej większości lepiej nadają się do zastosowania w prowadzeniu zmian o charakterze ewolucyjnym. Powoduje to, że zmiany w organizacjach mających certyfikowane systemy zarządzania jakością bliższe są filozofii ciągłego doskonalenia *kaizen* niż rewolucyjnemu podejściu opartemu na założeniach metody *business process reengineering*. Sam charakter wymagań oparty jest na systematycznym, popartym analizami i planowaniem, dokonywaniem zmian o charakterze ciągłego doskonalenia, a nie rewolucji.

Literatura

- EN ISO 9001:2000 – Systemy zarządzania jakością – Wymagania.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bpr.html.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html.
 Wiśniewska M. (2005), *Jak czyli KAIZEN odpowiada na potrzeby*, „Zarządzanie Jakością”, nr 1.
 Wierzbic A. (2005), *Obszary ciągłego doskonalenia systemów zarządzania jakością po wdrożeniu wymagań normy EN ISO 9001:2000*, projekt badawczy Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

QUALITY SYSTEM MANAGEMENT AND CHANGE PROCESS CHARACTERISTICS IN ORGANIZATION

Summary

This article refers to the problem of a change process characteristics in organizations that implement or maintain the quality management system EN ISO 9001:2000. The approach of evolution versus revolution is discussed concerning issues of the *kaizen* and BPR methods and the requirements of the EN ISO 9001:2000 standard.