

Mirosława Olesiak*

SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ – ŹRÓDŁO USPRAWNIENIŃ CZY HAMULEC ZMIAN?

Działania zmierzające do wdrożenia systemu zarządzania jakością to konkretna inwestycja gospodarcza i jednocześnie złożone przedsięwzięcie organizacyjne. Działania takie mogą być impulsem do rozwoju, dzięki stworzeniu szans sprawniejszego, optymalnego funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu, a z drugiej strony mogą stanowić pewien „balast” negatywnych uwarunkowań utrudniających i spowalniających reakcje wewnątrz organizacji w odpowiedzi na sygnały zewnętrzne. Argumenty za powyższą tezę i przeciw niej stanowią treść niniejszego artykułu.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, ISO 9001, systemy zarządzania jakością

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS – SOURCE OF IMPROVEMENT OR BLOCK OF CHANGE?

Implementation of Quality Management Systems there is the specific economic investment and in the same time complex organizational venture. Depending on the way of applying it can improve organizations to efficient achieve business goals or can also make them very formal and not accepting changes in their environment.

Keywords: quality, Quality management systems, ISO 9001 Standards, Total Quality Management

1. WPROWADZENIE

Jakość stała się jednym z podstawowych problemów współczesnego zarządzania organizacjami. Nabiera ona szczególnego znaczenia obecnie w dobie powszechnej globalizacji oraz ostrej konkurencji przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Istnieje wiele dowodów potwierdzających tezę, że nie ilość wytwarzanych produktów, a także nie ich cena są czynnikiem decydującym o marce firmy. W erze nadprodukcji wszystkiego najważniejszy jest klient; liczy się przede wszystkim wytwarzanie takich towarów i usług, które zostaną uznane przez klientów za posiadające wysoką jakość.

Organizacje realizują zadania. Zadania te to wytwarzanie, świadczenie usług bądź realizacja projektów albo wszystkie te czynności równocześnie. Gdyby o sukcesie decydował czysty przypadek, prawdopodobieństwo powodzenia każdego prostego przedsięwzięcia wynosiłoby 1/2, a każdego złożonego odpowiednio sumę prawdopodobieństw wszystkich za-

* KGHM CUPRUM sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe

dań je budujących. Zwiększeniu miary prawdopodobieństwa sukcesu służą organizacje wraz z istniejącymi w nich strukturami organizacyjnymi, rolami, podziałami odpowiedzialności; mechanizmy zarządzania, czyli procesy i procedury odbierające oraz przetwarzające różnorodne sygnały sterujące, wewnętrzne lub pochodzące z otoczenia zewnętrznego; doskonalenie procesu wytwórczego oraz kontrola postępu prac na kolejnych etapach realizacji procesów. Jest to również istotą budowy systemu organizacyjnego i zarządzania relacjami między elementami tego systemu ze szczególnym wyróżnieniem systemów zapewnienia jakości.

2. ROLA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Organizacje poszukują różnych dróg prowadzących do osiągnięcia pożądanego stopnia jakości produktów. Jedną z nich jest wdrożenie systemów zarządzania jakością, systemów własnych wypracowanych wewnątrz organizacji bądź np. zgodnych z opracowanymi przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Standard Organization – ISO) standardami zawartymi w normach serii ISO 9000 [1]. Wybór drugiej możliwości stwarza podstawy do certyfikacji systemów zarządzania jakością, a tym samym weryfikacji przez jednostkę zewnętrzną przyjętych wewnątrz firmy rozwiązań. Jakościowe normy serii PN-EN ISO 9000, dzięki swej uniwersalności – mogą być stosowane w wielu różnorodnych gałęziach przemysłu, a także w usługach i administracji publicznej – stały się standardem dla systemów zarządzania jakością. Ciągłe rosnąca popularność tych systemów, poparta wymogami Unii Europejskiej powoduje w ostatnich latach ogromne zainteresowanie ich wdrażaniem. Motywacje do rozpoczęcia i przeprowadzenia tego typu procesu bywają różne i determinują z reguły postrzeganie zasad wprowadzanych przez normy zarządzania jakością oraz całego systemu zarządzania nią w organizacji zarówno w czasie wdrażania systemów, jak również później, w procesie ciągłego ich doskonalenia.

3. ISTOTA IMPLEMENTACJI NORMY PN-EN ISO 9001:2000

System jakości firmy stanowi logicznie odrębną strukturę zasobów, ról i odpowiedzialności, nałożoną na jej strukturę organizacyjną w celu realizacji zadań wynikających z potrzeby zapewnienia jakości.

Norma PN-EN ISO 9001:2000 *Systemy zarządzania jakością* wprowadziła zupełnie nowe podejście do problemu jakości w organizacji. Podstawowe założenia systemu zarządzania jakością według tej normy opierają się na ośmiu zasadach [2] stanowiących swoisty drogowskaz ukierunkowujący proces wdrożenia i wskazujący najistotniejsze cele i elementy niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania tego systemu.

Zasady te są następujące:

- 1) koncentracja na kliencie,
- 2) przywództwo,
- 3) zaangażowanie ludzi,

- 4) podejście procesowe,
- 5) podejście systemowe do zarządzania,
- 6) ciągłe doskonalenie,
- 7) opieranie się na faktach w podejmowaniu decyzji,
- 8) wzajemne korzystne powiązania dostawców.

Fazą końcową wprowadzania systemu jest osiągnięcie stanu, w którym procesy zdefiniowane w obrębie organizacji, zgodne z przyjętymi standardami, zasadami i kryteriami ich oceny automatycznie implikują wysokiej jakości produkt końcowy. System ten odnosi się zarówno do produktów poszczególnych procesów, jak też do samych procesów, wprowadzając w trakcie ich realizacji funkcje kontrolne w takim zakresie, w jakim jest to konieczne do osiągnięcia pożądanego efektu końcowego. Należy jednocześnie podkreślić, że osiągnięcie fazy końcowej wdrożenia oznacza początek procesu ciągłego doskonalenia polegającego na nieustającej poprawie i optymalizacji procesów oraz uzyskiwanych w efekcie ich realizacji produktów w ramach wykorzystywanych technologii.

Powodzenie wdrożenia systemu zarządzania jakością w każdej organizacji wymaga spełnienia wielu warunków. Spośród nich na szczególną uwagę zasługują:

- uświadomienie sobie przez kierownictwo przedsiębiorstwa zadań i potrzeb jakościowych działalności, jak również możliwości i ograniczeń technologicznych;
- uczestnictwo wyższego kierownictwa i bezpośrednich realizatorów (najlepiej wszystkich pracowników) w procesie rozpoznania potrzeb przyszłego rozwiązania;
- odpowiednie warunki stworzone przez otoczenie organizacyjne do identyfikacji i oceny strategii zarządzania jakością;
- akceptacja kluczowej roli procesów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, przy jednoczesnym przyzwoleniu na podejmowanie wiążącego się z tym ryzyka przez szeroko rozumiany kontekst organizacyjny;
- powszechne i autentyczne zaangażowanie wszystkich pracowników w proces ciągłego doskonalenia.

Działania zmierzające do wdrożenia systemu zarządzania jakością to inwestycja gospodarcza i jednocześnie – z uwagi na stopień trudności – złożone przedsięwzięcie organizacyjne. Podstawowym zadaniem systemu zarządzania jakością jest standaryzacja i stabilizacja procesów oraz ciągłe doskonalenie organizacji w dążeniu do osiągnięcia najwyższego możliwego stopnia powtarzalności produktów lub usług. Jeśli uwzględni się powyższy cel, zasadne staje się pytanie, czy w kontekście stabilizacji i standaryzacji jako głównych zadań popartych koniecznością spełniania wymogów prawnych i norm technologicznych możliwe są zmiany, a właściwie, czy wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000 może być inspiracją do takich zmian. Zmian rozumianych jako kreacja nowych rozwiązań, a nie usprawnienia bądź usuwanie usterek w funkcjonujących procesach.

Dowodów dla potwierdzenia powyższej tezy należałoby szukać pośród tych wymagań normy, które w sposób bezpośredni wpływają na procesy produkcyjne bądź się do nich odnoszą. Już zmiana nazwy z „systemy zapewnienia jakości” (PN-EN ISO 9001:1994) na „systemy zarządzania jakością” (PN-EN ISO 9001:2000) wskazuje na ewolucję podejścia do problemu jakości w firmie, przenosząc główny ciężar regulacji z dotrzymania jakości normatywnej wynikającej z określonych norm technologicznych, na – będącą rezultatem zarządzania – jakość subiektywną mierzoną stopniem zadowolenia klienta wynikającym z całokształtu jego obsługi, uwzględniającym również jakość produktu spełniającego określone wymagania. Radykalna zmiana podejścia zawarta została również w wymaganiu objęcia systemem zarządzania jakością całokształtu zarządzania firmą.

W następnym rozdziale zostaną opisane kolejne wymagania normy, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji są więc w pewnym sensie kreatorem zachowań organizacyjnych wewnątrz niej.

4. WYMAGANIA PN-EN ISO 9001:2000

Normy ISO serii 9000 od początku zaliczono do tzw. norm trzeciej generacji całkowicie odmiennych od „zwykłych” norm technicznych. Podstawowym ich założeniem była koncepcja znormalizowania pewnych ogólnych metod praktyki zarządzania [3]. Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2000 nie są przepisem na osiągnięcie wysokiej jakości w kategoriach bezwzględnych; są pewnego rodzaju przewodnikiem zawierającym zalecenia do budowania własnego systemu jakości. Ostateczny kształt nadaje systemowi opracowanie konkretnych rozwiązań dostosowanych do potrzeb i warunków w organizacji. Norma zawiera katalog wymagań dotyczących elementów struktury systemu zarządzania jakością (co ma być?), nie narzucając jednak określonego sposobu ich implementacji (jak?). Całość rozwiązań z tej części pozostawia w gestii autorów konkretnego wdrożenia. Wśród wymagań normy nie ma technicznych specyfikacji wyrobów, występują za to zagadnienia identyfikacji i organizacji procesów, warunki ich realizacji oraz monitorowania i kontrolowania ich przebiegu. Pozostałe wymagania podporządkowane są zapewnieniu warunków organizacyjno-technicznych dla prawidłowego funkcjonowania wymienionych wyżej elementów.

Właściwe określenie zadań do wypełnienia przez organizację wdrażającą system jakości zgodny z normami ISO 9001:2000 znajduje się w pkt 4–8 normy [1].

System zarządzania jakością (pkt 4). Realizacja tego wymagania nadaje ramy projektowi całego systemu oraz poszczególnych jego elementów. Od konstrukcji systemu zależy w dużym stopniu efektywność i sprawność przyszłego systemu zarządzania jakością. Podstawowe wymagania tego punktu to ustanowienie, udokumentowanie, wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania jakością. Ustanowienie systemu jest rozumiane jako identyfikacja i definiowanie procesów zachodzących w organizacji mających wpływ na jakość, określenie wzajemnych zależności i sekwencji tych procesów (opracowanie mapy procesów), zapewnienie ich skuteczności oraz nadzorowania przebiegu. Całość zamyka jeszcze

dokumentacja systemowa obejmująca również system nadzoru nad zapisami. Dokumentacja systemu musi być zorganizowana z uwzględnieniem hierarchii, powiązań i zależności między dokumentami oraz wskazaniem miejsc ich przechowywania. Jej część opisująca strukturę organizacyjną z określeniem odpowiedzialności, procedurami i instrukcjami musi spełniać wszystkie wymagania normy, a przede wszystkim musi być również aktualizowana. Szczególnej uwagi wymaga fakt, że nadmierna ilość dokumentów, a więc zburokratyzowanie systemu na pewno spowoduje mniejszą jego efektywność, angażując użytkowników w wypełnianie i aktualizowanie dokumentów, a nie w usprawnianie procesów. Pierwotny sposób realizacji powyższych wymagań właściwie nadaje kształt i charakter merytoryczny całemu systemowi na lata, zmiana organizacji systemu jest procesem tak skomplikowanym, że praktycznie niemożliwym do przeprowadzenia. Dowody najlepiej zaobserwować można w firmach posiadających certyfikaty jakości wg poprzedniego wydania normy ISO 9001:1994; w niektórych z nich zmiana organizacji zarządzania jakością przebiega z dużymi oporami spowodowanymi koniecznością zmiany spojrzenia na jakość – zarządzanie procesowe – i zastosowania nowego podejścia do wykonywanych zadań przez wszystkich uczestników procesów.

Odpowiedzialność kierownictwa (pkt 5). Jednym z najistotniejszych czynników powodzenia każdego przedsięwzięcia jest stopień zaangażowania kierownictwa w jego realizację – to jedna z zasadniczych tez dotyczących zarządzania. Dla podkreślenia wagi zaangażowania kierownictwa organizacji w opracowanie i późniejsze utrzymanie systemu zarządzania jakością temu problemowi poświęcono osobny punkt w wymaganiach normy. Pierwszym jego przejawem jest wyznaczenie kandydata jako uprawnionego przedstawiciela kierownictwa – głównie od kompetencji i umiejętności tej osoby zależy kształt przyszłego systemu. Kolejno następujące zadania to określenie polityki i celów jakości, zapewnienie zasobów dla realizacji zadań jakości oraz kontakty z klientami. Ostatnim cyklicznym zadaniem są okresowe przeglądy ustanowionego systemu zarządzania jakością.

Na koniec należałoby podkreślić bardzo duże znaczenie spójności celów jakości oraz ich bezpośrednich związków z celami strategicznymi organizacji. W efekcie tego wdrożony system jakości, podporządkowany realizacji celów, staje się inspiracją dla rozwoju, a ciągłe doskonalenie systemu rozwija również całą organizację

Zarządzanie zasobami (pkt 6). Najważniejszą intencją zawartą w tym punkcie jest zdefiniowanie kompetencji oraz zapewnienie odpowiednio przygotowanych zasobów niezbędnych dla prawidłowej realizacji powierzonych zadań. Dotyczy to w równej mierze zasobów ludzkich – kompetentnych, profesjonalnych w zakresie swoich obowiązków pracowników, świadomych swoich zadań i celów, zaangażowanych w doskonalenie systemu zarządzania jakością, mających do dyspozycji niezbędną infrastrukturę, aparaturę i wyposażenie biurowe.

Rola zasobów jest nie do przecenienia dla sukcesu wdrożenia oraz wielokierunkowo rozumianego rozwoju. Charyzmatyczne przywództwo i oddana kompetentna załoga, uzupełnione zapleczem w postaci nowoczesnej infrastruktury, urządzeń i wyposażenia to jeden z kluczy do sukcesu.

Realizacja wyrobu (pkt 7). Kolejne elementy tego punktu opisują warunki dla przeprowadzenia całego właściwie cyklu realizacji wyrobu. Określając wymagania, autorzy uwzględnili wszystkie elementy mające wpływ na jakość produktu, poczynając od projektowania i rozwoju poprzez zakupy, produkcję oraz monitorowanie i kontrolę, uwzględniając przy tym wagę kontaktów z klientem oraz wymagania dotyczące wyrobu. Wymagania sprowadzają się do zaplanowania procesów realizacji wyrobu, sposobów komunikowania się z klientem oraz określenia postępowania zapewniającego precyzyjne określenie wymagań klienta, zdeterminowania i prowadzenia procesu projektowania oraz rozwoju wyrobu w warunkach nadzorowanych, zapewnienia prowadzenia zakupów w warunkach nadzorowanych, nadzorowania procesów produkcji i dostarczania usług poprzez walidację procesów, zapewnienia identyfikacji i identyfikowalności (jeżeli to potrzebne) oraz zapewnienia ochrony zarówno własnych wyrobów, jak i własności klienta, określenia sposobów nadzorowania wyposażenia do monitorowania i pomiarów.

Nadrzędną rolę przypisuje się wzajemnej współzależności procesów oraz współdziałaniu przez nie zasobów i produktów. Zapisy dotyczące wymagań tego punktu, a w szczególności wspomagające działanie procesów komunikowania i informacji dzięki możliwości uzyskania innej perspektywy i widzenia swoich obowiązków w szerszym kontekście niewątpliwie stanowią element sprzyjający inwencji, rozwojowi i zmianom, a czasami je wręcz inspirują.

Pomiary, analiza i doskonalenie (pkt 8). Podstawowym zadaniem ostatniej grupy wymagań jest uświadomienie znaczenia monitorowania i kontroli dla jakości procesów oraz produktów. Zgodnie z zaleceniami powinno ono przebiegać wielotorowo, poczynając od monitorowania stopnia zadowolenia klienta poprzez badanie jakości procesów i produktów w procesach wytwarzania oraz nadzorowania wyrobów niezgodnych. Wymaga się monitorowania informacji dotyczących percepcji klienta w odniesieniu do tego, czy organizacja spełnia wymagania klienta, oraz przeprowadzania regularnych audytów wewnętrznych, monitorowania przebiegu ustanowionych procesów, monitorowania i pomiarów właściwości wyrobu, zapewnienia nadzoru nad wyrobami, które nie spełniły założonych wymagań, wykorzystywania danych pozyskanych z pomiarów i monitorowania w celu doskonalenia skuteczności systemu zarządzania, inicjowania działań usuwających przyczyny rozpoznanych niezgodności w celu zapobieżenia ich powtórnemu wystąpieniu oraz określenia działań likwidujących przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobieżenia ich ponownemu wystąpieniu. Zaleca się również, aby monitorowaniu w formie audytów wewnętrznych i przeglądów podlegał sam system jakości. Zaistniałe niezgodności usuwają działania korygujące, a prewencja to działania zapobiegawcze. Duże znaczenie w całym systemie nadaje się mierzalności kryteriów oceny i wnioskowaniu uwzględniającemu różnorodne przyczyny przy spełnieniu warunku dogłębnej analizy faktów.

Właściwie w powyżej scharakteryzowanych wymaganiach normy nie znajduje się elementów o działaniu standaryzującym do tego stopnia, że utrudniałyby wprowadzanie nawet znaczących zmian. Dobrze zaprojektowany i przemyślany system powinien umożliwiać również takie zmiany. Autorzy kompleksu norm w ramach ciągłego doskonalenia jako jeden

z efektów odpowiedniego wykorzystania zasobów wskazują działalność innowacyjną, a innowacje to coś więcej niż zmiany [5].

Pozostaje na koniec jeszcze opisać ostatni, niebagatelny aspekt wdrożenia systemu zarządzania jakością i chyba jedyny o zdecydowanie negatywnym oddziaływaniu – są to koszty. Koszty wdrożenia są dość wysokie, a bieżące utrzymywanie i aktualizacja systemu pochłania również środki i to zarówno w ujęciu finansowym, jak i czasowym, gdyż wszelkie zmiany i aktualizacje w procesach produkcyjnych wymagają adekwatnego działania w odniesieniu do dokumentów systemu zarządzania jakością, z kolei dokumenty te muszą być aktualizowane przynajmniej w części przez pracowników merytorycznych. Wprawdzie wdrożony, prawidłowo funkcjonujący system jakości zawsze przynosi wymierne efekty w postaci oszczędności kosztów napraw, a za truizm można uznać stwierdzenie, że koszty zapobiegania są dużo niższe niż późniejsze usuwanie szkód, jednak nie uwidacznia się to w sposób oczywisty w bieżącej działalności, a chwilowe potrzeby biznesowe często biorą górę nad najlepszymi intencjami i zasadami, psując przez to zasady systemowe.

5. PODSUMOWANIE

Nałożenie przyjętego modelu zarządzania jakością i wynikającej z niego struktury na funkcjonującą organizację wymaga spełnienia wielu różnorodnych warunków, różnie przyjmowanych i różnorodnie oddziałujących na uczestników. Działania takie mogą być impulsem do rozwoju dzięki stworzeniu szans sprawniejszego, optymalnego funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu, a w drugiej strony stanowić pewien „balast” negatywnych uwarunkowań utrudniających i spowalniających reakcje wewnątrz organizacji w odpowiedzi na sygnały zewnętrzne, chociażby z uwagi na konieczność sformalizowania podejmowanych działań w wyniku wdrożenia systemu.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że klucz do odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule artykułu znajduje się w procesie wdrożenia. Sama norma pozostawia na tyle dużo swobody, że kształt przyjętych rozwiązań, oczywiście w pewnych granicach, zależy prawie wyłącznie od twórców konkretnej implementacji. Nie zawiera ona istotnych elementów przeciwdziałającym zmianom. Może wyłącznie w przypadkach radykalnych zmian technologii, rodzaju działalności lub głębokiej restrukturyzacji stanowić przeszkodę, bardziej w kategoriach zmarnowanych nakładów i poniesionych kosztów (również straty czasu) niż rzeczywistego hamulca niepozwalającego na zmiany.

Reasumując, można zaryzykować twierdzenie, że istnieją trzy typy wdrożeń systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2001 w konsekwencji determinujące późniejsze jego funkcjonowanie:

- 1) **„Otwarte”** – będące wynikiem świadomej i przemyślanej analizy procesów zachodzących w organizacji oraz uwzględniające jej cele strategiczne. Rozwiązanie takie spełnia zarówno wymóg standaryzacji procesów, jak również jest podatne na zmiany, uwzględniając ich konieczność już na etapie definiowania samego systemu; taki typ wdrożenia jest także intencją autorów samej normy [5].

- 2) **Standardowe** – obejmujące rejestrację i dokumentację stanu obecnego często bardzo rzetelnie wykonane i pieczołowicie dokumentowane, jednak bez perspektywy przed sobą. W takich rozwiązaniach każda zmiana staje się problemem i wymaga przedefiniowania wielu elementów systemu od nowa, a biurokratyczne uciążliwości powodują niekorzystny odbiór systemu przez pracowników.
- 3) **„Marketingowe”** – wdrożone dlatego, że wypada mieć certyfikat, i następnie utrzymywane w tym samym duchu; przyjęte w takim przypadku rozwiązanie trudno zdefiniować jako świadomą działalność zespołu wdrażającego – rozwiązania systemowe są z reguły przygotowane przez wynajęte w celu wdrożenia firmy konsultingowe, widoczny jest kompletny brak znajomości systemu oraz zaangażowania wśród pracowników.

Abstrakcyjne podejście do wymagań jakości reprezentowane przez autorów standardów PN-EN ISO 9001:2000, którego zewnętrznym objawem jest trudny i niezrozumiały dla wielu użytkowników język norm, z jednej strony pozostawia dużą swobodę interpretatorom, z drugiej jednak stanowi bardzo istotną przeszkodę, wymagając bardzo dobrej znajomości organizacji pracy i problemów technologicznych oraz doskonałego zrozumienia zapisów normy w celu przełożenia wymagań na język praktyki. System powstały w wyniku odpowiedniej realizacji tak postawionego zadania na pewno jest inspiracją dla rozwoju i zmian w organizacji.

Literatura

- [1] Polska Norma PN-EN ISO 9001: *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. 2001
- [2] Hamrol A., Mantura W.: *Zarządzanie jakością*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 1998
- [3] Konarzewska-Gubała E.: *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*. Wrocław, Wydawnictwo AE 2003
- [4] Karaszewski R.: *Wprowadzenie norm serii ISO 9000 w polskich przedsiębiorstwach – cele i uwarunkowania*. Problemy Jakości, 11/1999, s. 10–15
- [5] Polska Norma PN-EN ISO 9004: *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*. 2001