

# przegląd organizacji

## Wprowadzenie

**S**ystemy zarządzania jakością według wymagań norm ISO serii 9000 zostały zastosowane prawie we wszystkich sferach działalności organizacji w Polsce. Nasycenie poszczególnych sfer działalności w systemy zarządzania jakością jest różne, można wymienić sektory, gdzie zastosowano bardzo dużą liczbę systemów i sektory, gdzie wykorzystanie systemów jest stosunkowo niewielkie. System zarządzania jakością stał się uniwersalnym narzędziem możliwym do zastosowania w każdej organizacji. Pomimo ponadpiętnastoletnich doświadczeń w warunkach polskich systemy nie są oceniane jednoznacznie [1]. Śledząc opinie przedstawiciele nauki i praktyki gospodarczej można spotkać się z różnorodnymi opiniami na temat systemów zarządzania jakością, począwszy od entuzjastycznych, a kończąc na skrajnie negatywnych. Początkowo można by dojść do przekonania, że systemy różnie sprawdzają się w poszczególnych sferach działalności organizacji. Ale szybko dochodzi się do przekonania, że takie założenie jest błędne. Można spotkać skrajnie różne opinie na temat systemów w danym, konkretnym sektorze działalności. Również różnicowanie opinii w zależności od wielkości organizacji okazuje się niewłaściwe. Można spotkać różne opinie na temat systemów zarządzania jakością w małych, średnich, dużych i bardzo dużych organizacjach. Dochodzi do tego, że systemy działające w dwóch zbliżonych organizacjach o podobnej wielkości, działające w takich samych uwarunkowaniach oceniane są bardzo różnie.

W takiej sytuacji należy postawić pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Dlaczego systemy zarządzania jakością są tak różnie oceniane, czy wynika to z niewłaściwych założeń systemu, czy też z różnego poziomu wiedzy i umiejętności oraz zaangażowania organizacji, które wykorzystują system. Autor pracy bazując na własnej wiedzy i licznych doświadczeniach w zakresie systemów zarządzania jakością [2–10] stara się odpowiedzieć na pytanie, czy systemy zarządzania jakością są szansą czy zagrożeniem dla współczesnej organizacji. Stara się również określić czynniki, które decydują i zarazem determinują powodzenie systemu zarządzania jakością.

## Czynniki decydujące o powodzeniu systemu zarządzania jakością

### *Interpretacja wymagań systemu*

Wymagania w stosunku do systemu zarządzania jakością określają normy ISO serii 9000, a szczególnie norma ISO 9001:2000. Wymagania zawarte w normie mają charakter ogólny i są przygotowane z myślą o dowolnej organizacji, która zechce zbudować system. System dopuszcza stosowanie różnych rozwiązań w jego poszczególnych elementach z zastrzeżeniem spełnienia podstawowego wymagania. Potrzeba zatem dobrego przygotowania i dużego doświadczenia, aby zinterpretować właściwie wymagania systemu i przełożyć to wymagania na rozwiązanie dostosowane do specyfiki konkretnego systemu i organizacji, w której on funkcjonuje. Dobra interpretacja wymagań syste-

# System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2007.02.09>

*Mariusz J. Ligarski*

Przegląd Organizacji, Nr 2 (805), 2007, ss. 38-41

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

mu jest warunkiem koniecznym do zbudowania dostosowanego do potrzeb i przyjaznego dla organizacji systemu zarządzania jakością. Zła interpretacja wymagań systemu pociąga za sobą zwykle tworzenie złych, sztucznych lub pozornych dla danej organizacji rozwiązań.

## **Zadania stawiane przed systemem**

Od zadań i oczekiwań, jakie stawia się przed systemem, zależeć będzie w dużym stopniu jego późniejsze funkcjonowanie. Kluczową rolę odgrywa tutaj najwyższe kierownictwo organizacji. Od jego świadomości, zaangażowania i dalekowzroczności zależeć będzie, jakie zadania zostaną postawione przed systemem. Czy system będzie traktowany jako narzędzie rozwoju i doskonalenia organizacji, jako etap w drodze do TQM. Czy być może organizacji potrzebne jest jedynie zaświadczenie – certyfikat, a nie sam system. W pierwszym przypadku, dążąc do autentycznego rozwoju organizacji, pamiętając o tym, że system nie jest celem, a tylko środkiem do realizacji celów organizacji, postawi się przed systemem ambitne zadania i konkretne oczekiwania. Jeśli przygotowuje się i właściwie motywuje pracowników do pracy systemu, zapewni stały nadzór i wsparcie ze strony kierownictwa dla systemu, to jest szansa, że będzie on mógł właściwie funkcjonować. Jeśli natomiast przed systemem nie zostaną postawione konkretne zadania, kierownictwo nie będzie się angażowało w budowę systemu, oczekując tylko certyfikatu, to istnieje prawie stuprocentowa pewność, że nie zostanie zbudowany system zarządzania jakością, a jedynie zespół pozornych praktyk zwykle oderwanych znacząco od rzeczywistych działań organizacji.

## **Przygotowanie do budowy systemu**

Przygotowanie do budowy systemu pełni istotną rolę w jego budowie i późniejszym funkcjonowaniu. Pierwszy dylemat, jaki musi rozstrzygnąć kierownictwo organizacji, to decyzja, czy system będzie budowany samodzielnie, czy też zostanie wykorzystany doradca zewnętrzny. Jeśli organizacja decyduje się budować system samodzielnie, to musi dysponować osobą lub zespołem osób, które będą w stanie taki proces właściwie zrealizować. Należy odpowiednio dobrać taką osobę lub zespół, kierując się przede wszystkim

zdolnościami przywódczymi oraz umiejętnością motywowania pracowników oraz zapewnić właściwe ich przygotowanie. W przypadku decyzji o wykorzystaniu doradcy zewnętrznego należy również odpowiednio wybrać taką osobę lub organizację. Biorąc pod uwagę, że doradca zewnętrzny będzie głównym moderatorem i twórcą systemu, należy zwrócić uwagę na jego wiedzę, doświadczenie, zaangażowanie i chęć współpracy z organizacją w zakresie systemu. Niewłaściwy wybór i nieodpowiednie przygotowanie osób, które mają moderować budowę systemu skutkuje zwykle poważnymi problemami na etapie budowy i często uniemożliwia stworzenie dobrego systemu. Drugim zadaniem na etapie przygotowania do budowy systemu jest przekonanie mentalne pracowników, i to wszystkich szczebli, do systemu. Jest to chyba najtrudniejsze zadanie dla osoby kierującej budową systemu. Przekonywanie poszczególnych grup pracowników do systemu tak, aby z biernych obserwatorów zmienić ich w aktywnych uczestników, należy rozpocząć od samego początku przygotowań do budowy. Dobrze zaplanowana i właściwie przeprowadzona kampania informacyjna i szkoleniowa powinna wpłynąć na pozytywne ustosunkowanie się do systemu poszczególnych pracowników. Nieprzekonanie pracowników do systemu skutkuje dużym oporem w trakcie jego wprowadzania, a później problemami związanymi z funkcjonowaniem systemu. Kolejne zadanie na etapie przygotowania do budowy to dobry projekt systemu dostosowany do specyfiki danej organizacji. Przemyślany projekt przyjaznego dla organizacji, otwartego na zmiany systemu jest podstawą do dalszych działań. Złe zaprojektowanie i nie dostosowanie do organizacji system od samego początku skazuje na niepowodzenie cały proces budowy.

## **Proces budowy systemu**

Proces budowy systemu ma duży wpływ na funkcjonowanie systemu i jego późniejszą skuteczność. Zastosowanie podejścia procesowego, a więc przynajmniej identyfikacja procesów zachodzących w organizacji oraz określenie sekwencji i wzajemnego oddziaływania procesów stanowi pierwszy etap w przebudowie tradycyjnej struktury funkcjonalnej w strukturę procesową. Dobrze określone i powiązane ze sobą procesy będą stanowiły fundament, na którym będzie się opierać tworzona struktura organizacji, zmierzająca

w kierunku procesowym oraz sam system zarządzania jakością. Niewłaściwe zidentyfikowanie procesów i ich liczby w organizacji oraz błędne określenie ich powiązań stanowi bardzo poważne zagrożenie dla budowanego systemu, gdyż błędy dotyczą podstaw, fundamentu całego systemu. Proces szkoleniowy, mający na celu dalszą przebudowę mentalności pracowników i przekazanie im informacji niezbędnych do pracy w systemie powinien dostarczyć odpowiednią liczbę właściwych szkoleń dla odpowiednich grup pracowników. Właściwie zaplanowane i dobrze przeprowadzone szkolenia dla poszczególnych grup pracowników pozwolą budować świadomość w zakresie systemu oraz umożliwią stopniowe włączanie się do pracy w systemie. Nieprzeprowadzenie odpowiedniej liczby szkoleń, niewłaściwy dobór osób szkolących i co za tym idzie ich niska wartość merytoryczna, spowodują nieprzekazanie podstawowej wiedzy koniecznej do pracy w systemie. Jeszcze niebezpieczniejszym zjawiskiem będzie brak przekonania pracownika do systemu i wiążący się z tym jego opór w stosunku do systemu. Budowa systemu zarządzania jakością powinna być zmianą natury ewolucyjnej. Dobry system jest budowany z wykorzystaniem dobrych praktyk stosowanych w organizacji. Zadaniem systemu jest wspieranie pozytywnych zjawisk w organizacji, a zjawiska negatywne powinny być stopniowo usuwane. Cenna jest stopniowa sekwencja zmian podczas budowy systemu. Błędem jest traktowanie systemu jako zmiany rewolucyjnej, która odrzuca całość praktyk realizowanych przez organizację. Dokumentacja systemu powinna być odzwierciedleniem systemu, który funkcjonuje w danej organizacji. Konieczny jest dobry projekt dokumentacji oraz jej dostosowanie do specyfiki danej organizacji oraz kompetencji jej pracowników. Dobra dokumentacja systemu jest prosta, przyjazna dla użytkownika, możliwie najmniej rozbudowana, ale zawierająca najważniejsze zagadnienia dla danej organizacji i powiązana z dokumentacją funkcjonującą przed budową systemu w organizacji. Opracowanie nieprzebranej, zbyt rozbudowanej, nie dostosowanej do specyfiki organizacji dokumentacji albo co najgorsze, skopiowanie tejże z innej organizacji spowoduje, że będzie ona jarzmem, które będzie utrudniać realizację nawet podstawowych działań. Niezmiernie istotnym zagadnieniem na etapie budowy systemu jest przeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na wdrożenie systemu. Żeby system mógł skutecznie działać, potrzebny jest czas na zastosowanie systemu w praktyce, przetestowanie opracowanych rozwiązań i wprowadzenie koniecznych korekt. Czas potrzebny na wdrożenie systemu zależy od wielkości organizacji, złożoności działań w niej realizowanych, od stopnia rozwoju organizacji w zakresie zarządzania oraz od jej podatności na wprowadzanie zmian. Nieprzeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na wdrożenie powoduje, że system działa powierzchownie, nie ma szans „dotarcia się” do specyfiki działań realizowanych w organizacji oraz to, co wydaje się najniebezpieczniejsze, że pracownicy nie mają odpowiedniego czasu na aklimatyzację i przystosowanie się do pracy w warunkach systemu. Na etapie wdrażania systemu ważną rolę pełni monitorowanie i pomiary systemu. Mechanizmy wbudowane w system, żeby wymienić tu audyt

wewnętrzny, monitorowanie procesów i przegląd zarządzania powinny dostarczać dużej liczby informacji o funkcjonowaniu systemu, o trudnościach i możliwościach doskonalenia, jakie pojawiają się podczas wdrażania systemu. Informacje te uzyskiwane cyklicznie powinny być analizowane i na ich podstawie powinny zapadać decyzje dotyczące działań naprawczych i doskonalących. Jeśli nie będzie właściwie realizowany pomiar i monitorowanie systemu i na tej podstawie nie będą podejmowane decyzje, to organizacja będzie pozbawiona nadzoru nad wdrażanym systemem. Kierownictwo nie będzie posiadało informacji, czy i w jaki sposób system jest wdrażany oraz jakie działania należy podjąć, żeby wprowadzić potrzebne korekty i rozwijać budowany system. Podsumowując, proces budowy systemu zarządzania jakością ma decydujące znaczenie w tworzeniu systemu, a błędy popełnione na tym etapie są trudne do usunięcia w późniejszym okresie i często determinują takie, a nie inne funkcjonowanie systemu po certyfikacji.

### ***Rola jednostki certyfikującej***

Jednostka certyfikująca, jako firma zewnętrzna przyznająca certyfikat, a później sprawująca nadzór nad systemem, pełni ważną rolę w systemie zarządzania jakością danej organizacji. Pierwszorzędne znaczenie ma odpowiedni wybór jednostki certyfikującej. Działalność certyfikacyjna nie wymaga posiadania koncesji lub innego zezwolenia i w związku z tym na polskim rynku, obok uznanych międzynarodowych i krajowych jednostek certyfikujących, działają również przypadkowe organizacje, które zatrudniają audytorów o niskich kwalifikacjach. Organizacja wybierając jednostkę certyfikującą powinna starać się wybrać taką jednostkę, która dysponuje audytorami o najwyższych kwalifikacjach, którzy poza oceną systemu zechcą się zaangażować w jego rozwój i doskonalenie. Rolą jednostki certyfikującej, poza oceną systemu i przyznaniem odpowiedniego certyfikatu, powinno być wspieranie i współdziałanie z organizacją w celu jej rozwoju. W przypadku wyboru złej jednostki certyfikującej organizacja nie może liczyć na taką współpracę, a jedyne, co otrzymuje to certyfikat – zaświadczenie, które wydaje zwykle firma nieznaną na szerszym rynku. Wybierając dobrą jednostkę certyfikacyjną organizacja powinna stawiać przed audytorami tej firmy konkretne wymagania. Organizacja powinna być zainteresowana jak najszerszym spojrzeniem na system i poza potwierdzeniem zgodności, i wykryciem ewentualnych niezgodności, powinna oczekiwać oceny skuteczności systemu oraz wskazania możliwości doskonalenia i rozpoznaniu słabych punktów w funkcjonowaniu całej organizacji. Jeśli wybierze się kompetentnego partnera – jednostkę certyfikującą i stawia się przed nią konkretne oczekiwania, to jest szansa, że jednostka ta będzie się angażowała i współpracowała z organizacją dla jej dobra. Jeśli nie postawi się konkretnych wymagań w stosunku do jednostki certyfikującej, to może się okazać, że nawet dobra jednostka będzie tylko potwierdzała zgodność systemu z wymaganiami normy, a brakować będzie współpracy i nie będą przekazywane informacje, które mogłyby służyć organizacji.

### Wykorzystanie systemu dla rozwoju organizacji

Certyfikacja systemu zarządzania jakością nie jest końcem, ale początkiem działań projakościowych podejmowanych w organizacji. System zarządzania jakością ma służyć organizacji w jej wszechstronnym rozwoju, obejmując również sferę biznesową. Po certyfikacji należy stawiać kolejne zadania przed systemem, a system, jako coraz bardziej dojrzały, powinien realizować coraz trudniejsze i coraz bardziej złożone wyzwania. System powinien być wykorzystywany przez kierownictwo jako sprawne narzędzie do zarządzania organizacją. Dobrze funkcjonujący system dostarcza dużo istotnych informacji, które po właściwej analizie powinny stanowić podstawę do podejmowania decyzji. Żeby jednak system był właściwie wykorzystywany dla rozwoju organizacji, potrzeba wiedzy i przekonania do systemu ze strony kierownictwa organizacji. Niestawianie konkretnych wymagań przed systemem, niewykorzystywanie informacji, jakie generuje system, będzie zwykle skutkowało tym, że nawet dobrze zapowiadający się system nie będzie się rozwijał, a co za tym idzie, nie będzie mógł służyć organizacji w zmieniających się warunkach, w jakich przychodzi jej działać.

### Podsumowanie

**S**ystem zarządzania jakością zgodny z wymaganiami norm ISO serii 9000 może każdej organizacji, która będzie go stosowała dawać wielorakie korzyści. Aby jednak to osiągnąć, organizacja musi dobrze przygotować się do budowy systemu, postawić konkretne zadania przed systemem, właściwie przeprowadzić proces budowy systemu oraz nawiązać współpracę z kompetentną jednostką certyfikacyjną. System zarządzania jakością można traktować jako złożone narzędzie możliwe do zastosowania w każdej organizacji. Założenia tego narzędzia opisane w normie bazują na sprawdzonych i ogólnie akceptowanych praktykach. Natomiast samo zastosowanie tego złożonego narzędzia w konkretnej organizacji zależeć będzie od niej samej. Skoro system zarządzania jakością traktujemy jako narzędzie, to narzędzie to może być wykorzystane w sposób doskonały, dobry, mierny i zły. Od sposobu, w jaki organizacja wykorzysta to narzędzie, zależeć będzie jakość systemu w tej organizacji. System zarządzania jakością jest wprowadzanie certyfikowane przez niezależne jednostki certyfikujące i wystawiany certyfikat powinien być potwierdzeniem poprawności systemu. Biorąc jednak pod uwagę silną konkurencję wśród jednostek certyfikujących i brak mechanizmów eliminujących złe jednostki, samo posiadanie certyfikatu nie jest wystarczającym dowodem na posiadanie systemu. To, jaki system funkcjonuje w danej organizacji, zależy przede wszystkim od wiedzy, zaangażowania i umiejętności kierownictwa organizacji. Przyjmując taką argumentację można wyjaśnić, dlaczego w jednej organizacji system funkcjonuje wzorowo i daje jej różnorodne korzyści, a w drugiej organizacji, mimo że posiada ona certyfikat, system w zasadzie nie działa i nie daje organizacji żadnych korzyści. Trzeba w tym miejscu wyraźnie zaakcentować, że za taką sytuację nie nale-

ży winić założeń systemu opisanych w normie ISO 9001:2000, a jedynie organizację, która źle zinterpretowała te wymagania i zbudowała niewłaściwy, nie dostosowany do jej specyfiki system. Założenia systemu proponowane przez normę mają formę ogólnych zaleceń dających się zastosować w każdej organizacji. Wymagania, które stawia norma, muszą z tego względu być ogólne; wymagania te są wynikiem wieloletnich doświadczeń, bazują na sprawdzonych i ogólnie akceptowanych praktykach, co więcej, są modyfikowane w kolejnych edycjach norm ISO serii 9000 na podstawie aktualnego postępu w zakresie zarządzania. Trudno zatem kwestionować założenia systemu, a jeśli to jest czynione, to wynika w przytłaczającej liczbie przypadków z braku wiedzy i braku zrozumienia tych założeń, i jest bezpodstawne. Krytyka systemów, jeśli ma być konstruktywna, powinna być krytyką organizacji, które nie rozumieją, nie chcą, nie potrafią zbudować dobrego systemu zarządzania jakością.

dr inż. Mariusz J. Ligarski  
Katedra Zarządzania Jakością  
Procesów i Produktów  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

### BIBLIOGRAFIA

- [1] LIGARSKI M.J., *Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 12, Gliwice 2002, s. 153–159.
- [2] LIGARSKI M.J., *Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 11, s. 38–40.
- [3] LIGARSKI M.J., KOCZAJ K., *Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom*, „Problemy Jakości” 2004, nr 11, s. 24, 29–33.
- [4] LIGARSKI M.J., *Budowa systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 7–8, s. 66–69.
- [5] LIGARSKI M.J., KRYSZTOFIUK J., *Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10, s. 32–39.
- [6] LIGARSKI M.J., *The Process of Constructing the Quality Management System for Public Services Versus the Effectiveness of this System*, Proc. of the 8th International Commodity Science Conference (IGWT) *Current Trends in Commodity Science*, vol. I, Poznań 2005, s. 147–153.
- [7] LIGARSKI M.J., *Rola audytu trzeciej strony w systemie zarządzania jakością*, [w:] red. J. ZUCHOWSKI, *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006, s. 410–415.
- [8] LIGARSKI M.J., *Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 35–38.

### Summary

The paper aims at answering the question why the quality management system constructed on the basis of ISO 9000 series of standards is likely to function differently within a given organization. The attention has been focused on some factors which determine whether the quality management system proves successful or not. The quality management system is presented as a universal tool to be applied in any organization. However, it has been emphasized that it is necessary for this tool to be properly applied and adapted to the character of a given organization. In conclusion, malfunction of the quality management system within the organization does not result from the standard assumptions of the system but is caused by wrong attitude of the organization towards the system.